



ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอน  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

วิทยานิพนธ์  
ของ  
สุธิกานต์ บริเอก

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มีนาคม 2564  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอน  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

วิทยานิพนธ์  
ของ  
สุธิกานต์ ปรีเอก

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING TEACHERS  
PERFORMANCE IN SCHOOLS UNDER THE SECONDARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 22

BY  
SUTIKAN BORIAEK

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
The Master of Education Degree of Education Administration  
at Sakon Nakhon Rajabhat University

March 2021

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University



ใบรับรองวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ สุธิกานต์ ปรีเอก

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบ ..... กรรมการสอบและ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์) ประธานที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ ..... กรรมการสอบและ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพ็ชรธัญญกรณ์) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ) กรรมการที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์

..... กรรมการสอบ  
(ดร.ภิญโญ ทองเหลา) ผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)

ประธานหลักสูตร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพ็ชรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 11 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



## ประกาศคุณูปการ

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 สำเร็จได้ด้วย ความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒนา สุวรรณไตรย์ ประธานกรรมการ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ คำปรึกษา และแนะนำเกี่ยวกับการทำวิทยานิพนธ์ตลอดจนให้กำลังใจเป็นอย่างดี ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ กรรมการหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร นายจักรวาล สอนโกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 นายธีรภัทร วงษ์สว่าง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 นายวชิระ ปะทะดี ผู้อำนวยการโรงเรียนสนธิราษฎร์วิทยา นายไพโรจน์ กิตติวีรพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียน นครพนมวิทยาคม นางทิพวรรณ เสนจันทร์ดิษฐ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอุเทนพัฒนา นายวินิช พลธรรพ์รัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่าประชาอุทิศ นางমনชนัด แวงธิดาร ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองแวงวิทยานุกูล นายอลงกรณ์ จันทร์โคตร ครูชำนาญ การพิเศษ โรงเรียนธาตุพนม นางอรุณ ศรีภักดี ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนผิงแดดวิทยา คาร นายวีระชัย ศรีงาม ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนค้อวิทยาคม ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบเครื่องมือและให้แนวทางในการยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวม ข้อมูลในการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ และคุณแม่ ญาติพี่น้อง และคณะครู ผู้บริหาร โรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่ให้ การสนับสนุน ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการจัดทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ประโยชน์และคุณค่าของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูตาแต่บิดา มารดา และบูรพาจารย์ที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตน และบรรลุผลสำเร็จใน ปัจจุบัน

สุธิกานต์ บริเอก

ชื่อเรื่อง	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
ผู้วิจัย	สุธิกานต์ บริเอก
กรรมการที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ
ปริญญา	ค.ม. (การบริหารการศึกษา)
สถาบัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปีที่พิมพ์	2564

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน หาความสัมพันธ์ หาอำนาจพยากรณ์ และแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ปีการศึกษา 2562 จำนวน 348 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง .268-.918 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .9797 และด้านการปฏิบัติงานของครูผู้สอน มีค่าอำนาจจำแนก ระหว่าง .337-.914 ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .9770 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) การทดสอบ t-test ชนิด Independent Samples การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation efficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่ละขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน

4. การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โดยรวม มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับค่อนข้างสูง

6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจพยากรณ์การปฏิบัติงานของครูผู้สอน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

7. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ดังนี้

1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ มุ่งมั่นตั้งใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมที่ดี สร้างเชื่อมั่น ความศรัทธา ให้ขวัญกำลังใจ ให้ความสนใจ ชื่นชม ยกย่อง ชมเชยแก่ผู้ร่วมงาน สร้างความตระหนัก ความเข้าใจ เจตคติที่ดี แสวงหาความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม ให้คำปรึกษา ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูผู้สอนนำเทคนิควิธีการสอน นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้สร้างแรงจูงใจ เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้พัฒนาตนเอง มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากรแต่ละคน และปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน 2) ด้านภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ในการวางแผนการบริหารจัดการ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการทำงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ไปใช้ในสถานศึกษา พัฒนาตนเอง และเป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการใช้เทคโนโลยี มาใช้ในการปฏิบัติงานและจัดการเรียนการสอน สร้างความตระหนัก และความสำคัญของกฎ ระเบียบ และจริยธรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ถูกต้องดีงามเหมาะสม

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การปฏิบัติงานของครูผู้สอน

<b>TITLE</b>	Leadership of School Administrators Affecting Teachers Performance in Schools under the Secondary Educational Service Area Office 22
<b>AUTHOR</b>	Sutikan Boriaek
<b>ADVISORS</b>	Asst. Prof. Dr. Watana Suwannatrai Dr. Ruethaisap Dokkham
<b>DEGREE</b>	M.Ed. (Educational Administration)
<b>INSTITUTION</b>	Sakon Nakhon Rajabhat University
<b>YEAR</b>	2021

## ABSTRACT

The purposes of this research were to examine, compare leadership of school administrators and teacher performance as perceived by school administrators and teachers, determine the predictive power, and establish guidelines to improve the level of leadership of school administrators affecting teacher performance in schools under the Secondary Educational Service Area Office 22. The samples, obtained through multi-stage random sampling, consisted of 348 participants, including school administrators and teachers in the academic year 2019. The instrument for data collection was a set of 5-rating scale questionnaires concentrating on school administrators' leadership with the predictive power between .268 and .918 and the reliability of .9797, and teacher performance with the discriminative power between .337 and .924, with the reliability of .9770. Data were analyzed through percentage, mean, and standard deviation. The hypothesis testing employed One-Way ANOVA, t-test for Independent Samples, Pearson's product-moment correlation coefficient, and Stepwise multiple regression analysis.

The findings were as follows:

1. The leadership of school administrators as perceived by participants, as a whole was at a high level.

2. The teacher performance in schools as perceived by participants, as a whole was at a high level.

3. The leadership of school administrators as perceived by participants, classified by positions, provinces of school location, work experiences, and school sizes, as a whole, was not different.

4. The teacher performance as perceived by participants, classified by positions, provinces of school location, work experiences and school sizes, as a whole was not different.

5. The leadership of school administrators and the teacher performance as perceived by participants, had a positive relationship at the .01 level of significance.

6. The leadership of school administrators which had the predictive power toward the teacher performance at the .01 level of significance overall, consisted of transformational leadership and Information technology leadership,

7. The researcher proposed the guidelines for improving leadership of school administrators in schools under the Secondary Educational Service Area Office 22 as follows: 1) Transformational leadership. This included having vision, ideology, commitment, initiative and creativity, and building good values, confidence and faith, stimulating morale and interest, displaying admiration and appraisal among colleagues, creating awareness, understanding, and good attitude, seeking knowledge, having morality and ethics, providing counseling, encouraging teachers to apply innovative teaching techniques, creating motivation, being a role model in task performance, encouraging teachers for self-development, assigning tasks to match with individual capabilities, and treating personnel equitably; and 2) Information Technology Leadership; School administrators should have a vision in terms of management planning, monitoring, and evaluating the implementation of information technology into educational institutions. School administrators should also develop themselves and be a role model for others, support personnel self-development to keep pace with the changes of technology on a regular basis, supporting the use of technology in performing tasks and teaching and learning management, raising awareness and importance of rules, regulations, and ethical use of information technology.

**Keywords:** Leadership of School Administrators, Teacher Performance

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามของการวิจัย .....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	7
สมมติฐานของการวิจัย .....	8
ความสำคัญของการวิจัย .....	8
ขอบเขตของการวิจัย .....	9
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	15
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	25
แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา .....	25
ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา.....	25
ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา.....	27
คุณลักษณะและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา.....	30
ข้อช่วยการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา.....	37
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	41
ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ.....	41
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	43
ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	46
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	49
องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	62
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอน .....	140
ความหมายของการปฏิบัติงานของครูผู้สอน.....	140
ความสำคัญและประโยชน์ของการปฏิบัติงานของครูผู้สอน.....	142

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
องค์ประกอบของการปฏิบัติงานของครูผู้สอน.....	144
บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 .....	200
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	214
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	231
ตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการ ปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22.....	232
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	232
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	238
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	241
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	241
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	245
ตอนที่ 2 แนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22.....	246
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	249
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	249
ลำดับขั้นตอนการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	251
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	252

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5	
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	337
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	337
สมมติฐานของการวิจัย .....	338
วิธีดำเนินการวิจัย .....	339
สรุปผลการวิจัย .....	340
อภิปรายผล .....	345
ข้อเสนอแนะ .....	369
บรรณานุกรม .....	371
ภาคผนวก .....	401
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ .....	403
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	409
ภาคผนวก ค หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์.....	435
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	439
ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ .....	463
ภาคผนวก ฉ ภาพประกอบการวิจัย .....	491
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	501



## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	82
2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ .....	99
3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ .....	111
4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ .....	127
5 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ .....	137
6 การสังเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ของครูผู้สอน .....	151
7 แสดงข้อมูลจำนวนโรงเรียน ขนาดโรงเรียน จำนวนนักเรียน แยกเพศชาย-หญิง ในสังกัด จำแนกรายอำเภอ สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 .....	205
8 แสดงข้อมูลจำนวนข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาและบุคลากรอื่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 .....	206
9 แสดงจำนวนประชากร จำแนกตามขนาดสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 .....	233
10 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 .....	234
11 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตามจังหวัด และขนาดสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 .....	234
12 แสดงรายละเอียดของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกเป็นรายจังหวัด .....	235
13 แสดงจำนวนและข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม .....	252
14 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมและแบบภาวะผู้นำ .....	254

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
15	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายชื่อ ..... 257
16	ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายชื่อ ..... 261
17	ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายชื่อ ..... 265
18	ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายชื่อ ..... 269
19	ระดับภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายชื่อ 272
20	ระดับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน ..... 276
21	ระดับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการจัดการเรียนการสอน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายชื่อ 277
22	ระดับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายชื่อ 279

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
23	ระดับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจำแนกเป็นรายข้อ	280
24	ระดับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการรักษาวินัย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายข้อ .....	282
25	ระดับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านคุณธรรม จริยธรรม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายข้อ	284
26	ระดับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายข้อ	286
27	เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง .....	288
28	เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา .....	289
29	เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา .....	290
30	ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา	291

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
31	เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน ..... 292
32	ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน 293
33	เปรียบเทียบการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง..... 294
34	เปรียบเทียบการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา ..... 295
35	เปรียบเทียบการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ..... 296
36	เปรียบเทียบการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน..... 297
37	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวมและรายด้าน ..... 299
38	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ..... 301

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
39	คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 .....	302
40	คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 .....	303
41	คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร สถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22.....	304
42	คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 .....	305
43	คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 .....	306
44	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยรวม ของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 .....	308
45	การสังเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางยกระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 .....	316
46	การสังเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางยกระดับภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี สารสนเทศ ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 .....	329

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
47	การหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความสอดคล้องของ แบบสอบถามเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ..... 465
48	การหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความสอดคล้องของ แบบสอบถามเรื่อง การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ..... 480
49	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ..... 489
50	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถาม การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ..... 490

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	14
2 โครงสร้างการบริหารงาน .....	204
3 การสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา .....	493
4 การสัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ กรรมการหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนครเพื่อหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	493
5 การสัมภาษณ์ นายธีรภัทร วงษ์สว่าง รองผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เพื่อหาแนวทางยกระดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา .....	494
6 การสัมภาษณ์ นายไพโรจน์ กิตติวีรพันธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียน นครพนมวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เพื่อหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	495
7 การสัมภาษณ์ นางทิพวรรณ เสนจันทร์ดิษฐ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอุเทน พัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เพื่อหา แนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	495

## บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า
8 การสัมภาษณ์ นายวชิระ ปะทะดี ผู้อำนวยการโรงเรียนสนธิราษฎร์วิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เพื่อหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	496
9 การสัมภาษณ์ นายวิจิตร พลระรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่าประชาอุทิศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เพื่อหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	497
10 การสัมภาษณ์ นายอลงกรณ์ จันทโรตตร ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนธาตุพนม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เพื่อหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา .....	498
11 การสัมภาษณ์ นางอรุณ ศรีภักดี ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนฝั่งแดดวิทยาคาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เพื่อหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา .....	499
12 การสัมภาษณ์ นายวีระชัย ศรีงาม ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนค้อวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เพื่อหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา .....	500



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

“การศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ” เป็นประโยคสำคัญที่แสดงให้เห็นว่าการศึกษานั้นเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ประชากรที่มีความรู้ มีการศึกษาดีย่อมส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ ดังนั้นการศึกษาจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ โดยใช้การศึกษาเป็นนโยบายหลักสำหรับการพัฒนาคนให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อสังคม มีคุณภาพและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามยุคสมัย (ดร.ณิ เวียงชัย, 2561, หน้า 1) ในปัจจุบันสังคมไทยก้าวเข้าสู่โลกยุคดิจิทัลอย่างเต็มตัว ทำให้กิจกรรมทางการเมืองการปกครอง เศรษฐกิจและสังคมดำเนินไปอย่างรวดเร็วมีการแข่งขันสูง การเข้าถึงแหล่งข้อมูลปริมาณมหาศาลผ่านโลกออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้คุณลักษณะเด็กเปลี่ยนไป ประกอบกับรัฐบาลได้ประกาศนโยบายไทยแลนด์ 4.0 มีเป้าหมายให้ประเทศไทยก้าวออกจากกับดักรายได้ปานกลาง และก้าวไปสู่ประเทศรายได้สูงโดยใช้นวัตกรรมทางเศรษฐกิจสังคมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงเพื่อการขับเคลื่อนประเทศ (ไกรยส ภัทราวาท, 2559, หน้า 1) การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในประเทศ เพื่อเตรียมกำลังคนให้พร้อมในการเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยสู่เวทีเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ (อภิสิทธิ์ ทนคำดี, 2560, หน้า 1) การปฏิรูปการศึกษาเป็นกระบวนการที่มุ่งให้เกิดคุณภาพทั้งในด้านผลผลิต กระบวนการจัดการและปัจจัยต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษา พัฒนาทั้งระบบบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อารีรัตน์ อินรา, 2560, หน้า 1)

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำในสถานศึกษา จึงเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรที่จะมี ได้แก่ ประสิทธิภาพในการบริหาร มีความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจในหลักการบริหาร ตลอดจนควรมีภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำที่เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้การบริหารจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อีกทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธาเกิดการยอมรับให้กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลให้เกิดผลสำเร็จของการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังที่ เจริญ สุระประเสริฐ (2559, หน้า 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร องค์กรทุกองค์กรจะสามารถดำเนินงานได้อย่างประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะก่อให้เกิดการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย มีความก้าวหน้า เกิดความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน ทักษะของความเป็นผู้นำเป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์การควรต้องศึกษาและทำความเข้าใจ ทั้งนี้เพื่อจูงใจและชักนำให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับ กฤษพล อัมระนันท์ (2559, หน้า 26) กล่าวว่าภาวะผู้นำว่าเป็นปัจจัยสำคัญของที่มีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร สิ่งแวดล้อมในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลวเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงควรมีเพราะในยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเนพนพล ศุภวิทยาเจริญกุล (2560, หน้า 14 – 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศาสตร์และศิลป์เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ของบุคลากรออกมาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ พร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลภายในองค์การ โนม่น้าว ชักจูงบุคลากรให้มีทัศนคติในทิศทางเดียวกัน มอบหมายงานตรงตามความถนัดและความสามารถช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เช่นเดียวกับ อรพรรณณ เทียนคันฉัตร (2560, หน้า 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การยุคของการแข่งขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและได้ผลที่ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

การที่ผู้นำหรือผู้บริหารแสดงออกซึ่งการมีภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมนั้นย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการบริหารงาน อีกทั้งยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้นำติดต่อกัน ดังที่ ภัสราภรณ์ ผอมทอง (2561,

หน้า 15) ได้สรุปคุณลักษณะความเป็นผู้นำไว้ว่าการเป็นผู้นำที่ดีนั้น ควรมีความรักในหน้าที่ การงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องหรือสมาชิกของกลุ่ม รักความยุติธรรม รักความก้าวหน้า มีไหวพริบปฏิภาณ มีนิสัยรักการค้นคว้า เป็นที่พึ่งในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ ชอบกิจกรรมและงานสังคม มีอารมณ์ขันที่ไม่หยาบโหล่น ความร่วมมืออันดีมีชีวิตชีวาสดชื่น แต่งกายดี ความสามารถในการกีฬา Stogdill (1974, pp. 62 - 65) ได้รวบรวมผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำว่าควรเป็นผู้มีไหวพริบปฏิภาณ มีนิสัยรักการค้นคว้า เป็นที่พึ่งในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ ชอบกิจกรรมและงานสังคม และต้องมีฐานะทางเศรษฐกิจทางสังคมดี มีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเป็นที่รู้จัก มีความเด่นดัง ความสามารถในการเข้าสังคม ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ ความกล้าที่จะคิดที่จะทำความต้องการที่จะทำให้ดีกว่าคนอื่น อารมณ์ขันที่ไม่หยาบโหล่น ความร่วมมืออันดี มีชีวิตชีวาสดชื่น แต่งกายดี ความสามารถในการกีฬา เช่นเดียวกับ รัตนา นาคมุสิก (2558, หน้า 17 - 18) ได้สรุปคุณลักษณะความเป็นผู้นำว่า ผู้นำต้องมีคุณสมบัติและคุณลักษณะอย่างอื่นประกอบอีกหลายอย่างที่จะทำให้ได้รับการยอมรับและสามารถจูงใจโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามและทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งลักษณะความเป็นผู้นำ คือเป็นผู้มีบุคลิกภาพดี ทักษะที่ดี มีบุคลิกลักษณะความเป็นผู้นำมีอิทธิพล มีความสามารถในการจูงใจและสื่อความคิดของตนเองให้ผู้อื่นรับทราบและเข้าใจตรงกัน มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีปฏิสัมพันธ์ดีต่อบุคคลอื่นและผู้ร่วมงาน มีคุณธรรมจริยธรรม ฉลาดรอบรู้ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ข่าวสารบ้านเมือง มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารในการชักจูงให้บุคคลคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเป็นส่วนสำคัญให้งานสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการศึกษา ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกซึ่งการมีภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมมากเท่าไร ก็จะส่งผลถึงประสิทธิภาพการบริหารงานของสถานศึกษามากขึ้นตามไปด้วย อีกทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ความไว้วางใจให้ครูผู้สอน ผู้ปกครองและชุมชนให้มาร่วมมือส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้น นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงออกซึ่งการมีภาวะผู้นำที่ดี และเหมาะสมแล้ว การปฏิบัติงานที่ดีและการปฏิบัติงานของครูผู้สอน เป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่ส่งผลให้สถานศึกษา สามารถก้าวหน้าไปสู่ความเป็นผู้นำและแข่งขันกับนานาชาติได้ และการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้อง อาศัยครูผู้สอน ทั้งนี้เพราะครูผู้สอนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษา เพราะคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนจะดีมากน้อยเพียงใดนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการ จัดการเรียนการสอนของครูผู้สอน ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557, หน้า 15) กล่าวว่า ครูผู้สอนเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษาที่พร้อม จะนำประเทศไปสู่การพัฒนาให้เจริญ ซึ่งนับว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อกระบวนการเรียน การสอนและเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการสถานศึกษาเพราะ เป็นผู้จัดระบบการเรียนการสอนโดยตรงให้กับเด็กเช่นเดียวกับ สุนันธิณี ม่วงเนียม (2560, หน้า 22) กล่าวว่า ครูมีหน้าที่หลักในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคคล ในสังคมให้มีความเจริญงอกงามเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะมีบทบาทต่อการสร้าง คนเพื่อไปพัฒนาสังคมประเทศชาติต่อไป นั่นคือ บทบาทของความเป็นครูที่มีหน้าที่อบรม สั่งสอนศิษย์ในด้านวิชาการและการใช้ชีวิต ประเทศชาติจะพัฒนาให้เจริญรุ่งเรืองได้นั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของครู และพงศ์ภัทร์ สุภประเสริฐพง (2559, หน้า 1) กล่าวว่า ครูมีบทบาทหน้าที่หลัก คือ อบรมสั่งสอน ถายทอด ประสบการณ์ความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นองค์ความรู้ไปสู่เยาวชน ดังนั้นครูจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการสร้างและพัฒนาเยาวชน เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

สรุปได้ว่า นอกจากผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและ มีส่วนรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างมี ประสิทธิภาพแล้ว ครูผู้สอนก็เป็นอีกบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งบุคคลหนึ่งที่มีต่อการ พัฒนาการศึกษา เนื่องจากครูผู้สอนเป็นผู้วางรากฐานการศึกษาให้แก่เยาวชนให้มีคุณภาพ ที่ดี มีความรู้ รู้จักการดำเนินชีวิตของตนเองให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมและ การเมืองอันผันแปรอยู่เสมอ

การปฏิบัติงานของครูผู้สอนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุเป้าหมาย ของการบริหารสถานศึกษานับว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารสถานศึกษา จะประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด สถานศึกษาจะอยู่รอดหรือมีมาตรฐานตามเกณฑ์ที่ กำหนดหรือไม่และมีความมั่นคง สร้างความน่าเชื่อถือนั้น จะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลการ

ปฏิบัติงานของครูผู้สอน ดังนั้น การปฏิบัติงานของครูผู้สอน จึงมีความสำคัญต่อสถานศึกษาอย่างยิ่ง ดังที่ นิตยา วีระพันธ์ (2559, หน้า 27) กล่าวว่า การปฏิบัติงานที่ดีมีความสำคัญอย่างยิ่งซึ่งสถานศึกษาเป็นองค์การหนึ่ง ๆ จึงได้กล่าวรวมถึงความสำคัญด้านประสิทธิผลของสถานศึกษารวมด้วย การบริหารองค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การ ถ้าองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์จะสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การก็จะล้มสลายในที่สุด สอดคล้องกับ ญัฐพงษ์ มุสาหมัด (2560, หน้า 32) กล่าวว่า การดำเนินกิจการขององค์การทุกองค์การมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจึงถือว่าเป็นความสามารถขององค์การในการได้มาและใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เป็นประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ในการปฏิบัติตามเป้าหมายนั้น ๆ หรือเรียกว่าก่อให้เกิดประสิทธิผลนั่นเอง เช่นเดียวกับชนัชฎาภรณ์ ใจแน่น (2560, หน้า 2) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ดีเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลให้สถานศึกษา สามารถก้าวหน้าไปสู่ความเป็นผู้นำและแข่งขันกับนานาชาติได้ และการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยครู ทั้งนี้เพราะครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษา เพราะคุณภาพการศึกษาของนักเรียนจะดีมากน้อยเพียงใดนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการจัดการเรียนการสอนของครู ดังนั้น การพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิผลจึงต้องพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูด้วย

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เพื่อนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุง พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติงานของครูผู้สอน นำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

## คำถามของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน อยู่ในระดับใด
2. การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน อยู่ ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
4. การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา มีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร
5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีความความสัมพันธ์ กันในทางบวกหรือไม่
6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบใดบ้างที่มีอำนาจพยากรณ์ การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
7. แนวทางในการยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เป็นอย่างไร

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน
2. เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน
3. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา
4. เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา
5. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
6. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
7. เพื่อศึกษาแนวทางการยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

## สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก
2. การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษามีความแตกต่างกัน
4. การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา มีความแตกต่างกัน
5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีความสัมพันธ์กันในทางบวก
6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 แบบมีอำนาจพยากรณ์ การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

## ความสำคัญของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความสำคัญของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและการ ปฏิบัติงานของครูผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ



2. ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำสารสนเทศที่ได้จากผลการวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มาเพื่อพัฒนาตนเองและเสริมสร้างการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

4. ผลการวิจัยจะเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของ Bass, B. M., & Bruce J. A., (1994); Bass and Avolio (1994, pp. 21 – 27); วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 76 – 77); ชำนาญ คำปัญญาธิโนทัย (2559, หน้า 10); กมลพร ศรีประไพ (2560, หน้า 36 – 38); อภิลิทธิ ทนคำดี (2560, หน้า 13 – 14) วสันต์ แก้วก่า (2561, หน้า 9 – 10); วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 12); สิดอาไพ เต็มสุลิววัน (2561, หน้า 7 – 8); สิทธิชัย อุดาพรม (2562, หน้า 15); ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 187 – 214); ดวงพร แสนภูวา (2559, หน้า 13); ไหม่ ทুমสี (2560, หน้า 10 – 12); จริยาภรณ์ พรหมมิ (2559, หน้า 92); ประสิทธิ์ อุ่นหนองกุง (2559, หน้า 15 – 17); พิพัฒน์พงษ์ วิเศษ (2560, หน้า 12); มานพ สมอินเอก (2561, หน้า 10); มานะจิต วรสุข (2562, หน้า 13 – 14); ไสว พลพุทธา (2557, หน้า 12); สุรีย์ อินภู (2558, หน้า 6 – 7); พิชิต โกพล (2559, หน้า 11 – 12); สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์ (2559, หน้า 14 – 15); รุ่งภา นิรบุต (2561, หน้า 5); วัชรพงษ์ สำราญรมย์ (2561, หน้า 6); เกศณี กสิณเทศ (2562, หน้า 6 – 7); จรูญรัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ (2561, หน้า 10); Robbins & Coulter (2003); Preedy

and Other (2003, p. 12); รัชฎากร อัครจันทร์ (2560, หน้า 13 – 14); สุนันทา สมใจ (2561, หน้า 352 – 357); จันทรธิมา รัตนโกสุม (2561, หน้า 9); สุพัฒตรา อิศรพันธ์ (2561, หน้า 6 – 7); สุทธิชัย นาคะอินทร์ (2561, หน้า 10); พุทธชาติ ภูจอมจิต (2562, หน้า 11 – 13); กิตติกร ธรรมกิจวัฒน์ (2562, หน้า 8 – 10); สไบแพรว สัพโส (2562, หน้า 9 – 12); ภัทรา ธรรมวิทยา (2558, หน้า 13); คมพิศิษฐ์ ศรีบุญเรือง (2557, หน้า 10 – 11); วัฒนา ภูต่านวั (2557, หน้า 53); ปราโมทย์ วงสะอาด (2558, หน้า 11); ชัญญาภัค ไยดี (2561, หน้า 164); อธิธิฤทธิ์ กลิ่นเดช (2560, หน้า 14 – 15); สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561, หน้า 120); นิศาชล บำรุงภักดี (2563, หน้า 12 – 13); รสสุคนธ์ ท่วมอุปถัมภ์ (2562, หน้า 7) ประกอบด้วย

1.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1.2 ภาวะผู้นำทางวิชาการ

1.1.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

1.1.4 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

1.1.5 ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.2 การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ตามกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2561 (ราชกิจจานุเบกษา, 2561 หน้า 10); ทิพวัลย์ ชาลีเครือ (2559, หน้า 10); เกียรติสุดา ศรีลาชัย (2560, หน้า 8); ประภัสสร ทองแสง (2560, หน้า 7 – 8); ชูติณัฐ ประจักษ์ภูมิ (2561, หน้า 10); กรรณิการ์ บุญอาจ (2561, หน้า 7 – 8); สมศักดิ์ บุญขำ (2558, หน้า 7 – 8); สุนันธิณี ม่วงเนียม (2560, หน้า 7 – 8) ประกอบด้วย

1.2.1 ด้านการจัดการเรียนการสอน

1.2.2 ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน

1.2.3 ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ

1.2.4 ด้านการรักษาวินัย

1.2.5 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

1.2.6 ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ

## 2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในปีการศึกษา 2562 จำนวน 3,146 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 405 คน และกลุ่มครูผู้สอน จำนวน 2,741 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22, 2562)

### 2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในปีการศึกษา 2562 โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and morgan) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552, หน้า 49) จำนวน 343 คน ซึ่งเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 348 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 147 คน และกลุ่มครูผู้สอน จำนวน 201 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

## 3. ตัวแปรที่ศึกษา

### 3.1 ตัวแปรอิสระ แบ่งเป็นดังนี้

#### 3.1.1 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

##### 3.1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา

##### 3.1.1.2 ครูผู้สอน

#### 3.1.2 จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา

##### 3.1.2.1 จังหวัดนครพนม

##### 3.1.2.2 จังหวัดมุกดาหาร

#### 3.1.3 ประสบการณ์การทำงาน

##### 3.1.3.1 น้อยกว่า 10 ปี

##### 3.1.3.2 ระหว่าง 10 – 20 ปี

##### 3.1.3.3 มากกว่า 20 ปี

#### 3.1.4 ขนาดของสถานศึกษา

##### 3.1.4.1 ขนาดเล็ก

## 3.1.4.2 ขนาดกลาง

## 3.1.4.3 ขนาดใหญ่

## 3.2 ตัวแปรตาม

3.2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ประกอบด้วย

## 3.2.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

## 3.2.1.2 ภาวะผู้นำทางวิชาการ

## 3.2.1.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

## 3.2.1.4 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

## 3.2.1.5 ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.2.2 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ประกอบด้วย

## 3.2.2.1 ด้านการจัดการเรียนการสอน

## 3.2.2.2 ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน

## 3.2.2.3 ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ

## 3.2.2.4 ด้านการรักษาวินัย

## 3.2.2.5 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

## 3.2.2.6 ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ

### กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของ Bass, B. M., & Bruce J. A., (1994); Bass and Avolio (1994, pp. 21 – 27) วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 76 – 77); ชำนาญ คำปัญญาสินมัย (2559, หน้า 10); กมลพร ศรีประไพ (2560, หน้า 36 – 38); อภิลิทธิ์ ทนคำดี (2560, หน้า 13 – 14); วสันต์ แก้วท่า (2561, หน้า 9 – 10); วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 12); ลิดอาไพ เต็มสุลิวัน (2561, หน้า 7 – 8); สิทธิชัย อุสาพรม (2562, หน้า 15); ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 187 – 214); ดวงพร แสนภูวา (2559, หน้า 13); ใหม่ ทุ่มสี (2560, หน้า 10 – 12);

จริยาภรณ์ พรหมมิ (2559, หน้า 92); ประสิทธิ์ อุ๋นหนองกุง (2559, หน้า 15 – 17);  
 พิพัฒน์พงษ์ วิเศษ (2560, หน้า 12); มานพ สมอินเอก (2561, หน้า 10); มานะจิต วรสุข  
 (2562, หน้า 13 – 14); ไสว พลพุทธา (2557, หน้า 12); สุริย์ อินภู (2558, หน้า 6 – 7)  
 พิชิต โกพล (2559, หน้า 11 – 12); สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์ (2559, หน้า 14 – 15); รุ่งนภา  
 นิธิบุตร (2561, หน้า 5); วิชรพงษ์ สำราญรมย์ (2561, หน้า 6); เกศณี กุณินเทศ (2562,  
 หน้า 6 – 7); จรูญรัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ (2561, หน้า 10); Robbins & Coulter (2003); Preedy  
 and Other (2003, p. 12); รัชฎากร อัครจันทร์ (2560, หน้า 13 – 14); สุนันทา สมใจ  
 (2561, หน้า 352 – 357); จันทรธิมา รัตนโกสุม (2561, หน้า 9); สุพัฒตรา ธิพรพันธ์  
 (2561, หน้า 6 – 7); สุทธิชัย นาคะอินทร์ (2561, หน้า 10); พุทธชาติ ภูจอมจิต (2562,  
 หน้า 11 – 13); กิตติกร ธรรมกิจวัฒน์ (2562, หน้า 8 – 10); สไบแพร สัพโส (2562, หน้า  
 9 – 12); ภัทรา ธรรมวิทยา (2558, หน้า 13); คมพิศิษฐ์ ศรีบุญเรือง (2557, หน้า 10 – 11);  
 วัฒนา ภูदानว (2557, หน้า 53); ปราโมทย์ วังสะอาด (2558, หน้า 11); ชัญญาภักดิ์ ไยดี  
 (2561, หน้า 164); อิทธิฤทธิ์ กลิ่นเดช (2560, หน้า 14 – 15); สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561,  
 หน้า 120); นิศาชล บำรุงภักดี (2563, หน้า 12 – 13); รสสุคนธ์ ท่วมอุปถัมภ์ (2562, หน้า 7)  
 และการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ตามกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการ  
 ครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2561 (ราชกิจจานุเบกษา, 2561, หน้า 10); ทิพวัลย์  
 ซาลีเครือ (2559, หน้า 10); เกียรติสุดา ศรีลาชัย (2560, หน้า 8); ประภัสสร ทองแสง  
 (2560, หน้า 7 – 8); ลลิตินัฐ ประชัชญมิ (2561, หน้า 10 – 11); กรรณิการ์ บุญอาจ (2561,  
 หน้า 7 – 8); สมศักดิ์ บุญขำ (2558, หน้า 7 – 8); สุนันธิณีย์ ม่วงเนียม (2560, หน้า 7 – 8)  
 ดังภาพประกอบ 1

**ตัวแปรอิสระ**

1. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง
  - 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ครูผู้สอน
2. จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา
  - 2.1 จังหวัดนครพนม
  - 2.2 จังหวัดมุกดาหาร
3. ประสบการณ์การทำงาน
  - 3.1 น้อยกว่า 10 ปี
  - 3.2 ระหว่าง 10 – 20 ปี
  - 3.3 มากกว่า 20 ปี
4. ขนาดของโรงเรียน
  - 4.1 ขนาดเล็ก
  - 4.2 ขนาดกลาง
  - 4.3 ขนาดใหญ่

**ตัวแปรตาม**

- ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย
  1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  2. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
  3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
  4. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
  5. ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การปฏิบัติงานของครูผู้สอน ประกอบด้วย
  1. ด้านการจัดการเรียนการสอน
  2. ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน
  3. ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ
  4. ด้านการรักษาวินัย
  5. ด้านคุณธรรม จริยธรรม
  6. ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ

แนวทางการยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในลักษณะต่าง ๆ ทั้งกาย วาจา จิตใจ และอารมณ์ ตลอดจนการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การศึกษาครั้งนี้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้สถานศึกษา 5 แบบ ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพื่อเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ร่วมงาน ในการดำเนินงานที่เหนือความคาดหวังปกติ โดยใช้วิธีการคิดใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีอิทธิพลต่อครูโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ผู้อื่นยอมรับและยอมเป็นผู้ตามในการปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจจริงในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า เป็นมิตรไมตรี เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน สามารถโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อถือและมีการจูงใจที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ผู้ตามจะปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น ศรัทธา มีความมั่นใจ ไว้วางใจ ซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจร่วมมือ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน

1.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงพฤติกรรมที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกันอุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์กรร่วมกัน กระตุ้นให้กำลังใจเพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน ให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ และเชื่อมั่นตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

1.1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยกระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในความคิดและจินตนาการ ความเชื่อ และคุณค่าของตัวเองและจะได้รับการสนับสนุนให้แก้ปัญหาตามความเชื่อและค่านิยมของแต่ละบุคคล โดยผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความสามารถที่จะแก้ปัญหาในอนาคต ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยตัวของเขาและนำไปสู่การปฏิบัติงานด้วยความผูกพัน

1.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด โดยทำความเข้าใจ ส่งเสริมและการพัฒนาความต้องการ ความสนใจ ความสามารถของแต่ละบุคคลและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งชี้แนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

1.2 ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่แสดงให้เห็นในการบริหารจัดการศึกษาในด้านต่าง ประกอบด้วย

1.2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ กำหนดนโยบายในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ใช้ทักษะภาษาสื่อสารสร้างความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้แก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับการเรียนการสอนไว้อย่างชัดเจนใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำกับติดตาม ประเมินวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้

1.2.2 การบริหารหลักสูตรและการสอน หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การใช้หลักสูตรสถานศึกษา รวมถึงการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล สรุปผลและปรับปรุงแก้ไขการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่จำเป็นและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถควบคุมการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สูงสุด



1.2.3 การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความสามารถในการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนทั้งด้านกายภาพและทางจิตวิทยาให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการจัดการเรียนรู้ สามารถบริหารจัดการวางแผนการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา พร้อมทั้งรวบรวมแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นไว้เป็นสารสนเทศประจำโรงเรียน มีการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้และการจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ให้ครอบคลุมกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

1.2.4 การพัฒนานักเรียนและการพัฒนาบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน การรักษามาตรฐานของนักเรียน ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ดำเนินการพัฒนานักเรียน ปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและประเมินความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนอยู่เสมอ ประสานงานดูแลการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุตามมาตรฐานทางวิชาการ ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกายและสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ภูมิใจในความเป็นไทยให้แก่ นักเรียน ส่งเสริม สนับสนุนการให้ครูเป็นครูมืออาชีพ เป็นผู้นำในการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนสำหรับนักเรียน กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและมีเป้าหมายในการพัฒนาตัวครูเพื่อช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน และกระบวนการเสริมสร้างและการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการปฏิบัติงานและทัศนคติให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา มีการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร นิเทศการสอน ประเมินครูจัดให้มีระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอนเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน

1.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ประกอบด้วย

1.3.1 การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายพันธกิจที่เหมาะสมขององค์การอย่างชัดเจน

1.3.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ มีการวางแผนปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

1.3.3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมีความเข้าใจในกระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การ โดยครอบคลุมการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงาน กำหนดแนวทางการควบคุมการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์

1.3.4 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การ ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การในด้านการบริหารบุคลากร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม เสริมสร้าง สนับสนุน มีความมั่นคง ก้าวหน้าในวิชาชีพให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

1.3.5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางรากฐานความเชื่อ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่มีแบบแผน ซึ่งเป็นสิ่งที่ร่วมกันคิดร่วมกันสร้าง ร่วมกันถือปฏิบัติและใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาเป็นแนวทางและเงื่อนไขเพื่อให้องค์การบรรลุสู่ความสำเร็จ

1.4 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ประกอบด้วย

1.4.1 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความคิดเร็ว คิดกว้าง แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรมองภาพจะเกิดขึ้นในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งสามารถสร้างกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความสำเร็จของงานและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

1.4.2 การมีจินตนาการ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิด เพื่อให้ได้ความคิดแปลกใหม่ที่แตกต่างจากความคิดพื้นฐานเดิม มีการคิดนอกกรอบ มีมุมมองที่หลากหลายและใช้มุมมองที่หลากหลายเชิงบวกนั้นเพื่อนคลายตึงเครียดในลักษณะสนุกสนานหรือมีอารมณ์ขันในการทำงาน การลดความขัดแย้ง มีการแสดงออกที่มีความคล่องแคล่ว รวดเร็ว ความถูกต้อง ความสามารถในการคิด การแก้ปัญหาและการปรับตัว

1.4.3 ความยืดหยุ่น หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นและปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน

1.4.4 การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกโดยมีความคิดสร้างสรรค์ ในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้กระตุ้นให้บุคคลอื่นมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดได้หลายแง่หลายมุม ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งแปลกใหม่อันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่สร้างสรรค์

1.5 ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 22 ประกอบด้วย

1.5.1 วิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนและการบริหารจัดการ และการมีวิสัยทัศน์ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในสถานศึกษา

1.5.2 สมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นถึงคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.5.3 การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา ส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้ง

สามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

1.5.4 สารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมสนับสนุนการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในการยกระดับการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และการอำนวยความสะดวกและสนับสนุน การเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่ นวัตกรรมในการเรียนรู้

1.5.5 จริยธรรมในการใช้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างและสอนการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนรู้ การมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการเรียนรู้ และการมีแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการเรียนรู้ ระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวัดได้โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

2. การปฏิบัติงานของครูผู้สอน หมายถึง การทำงานในหน้าที่ที่ได้รับในด้านการจัดการเรียนการสอนและงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ความรู้ ความสามารถทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลตาม เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างดี เกิดประโยชน์สูงสุดใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด โดยการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ประกอบด้วย

2.1 ด้านการจัดการเรียนการสอน หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในด้านการจัดการเรียนการสอน โดยครูผู้สอนมีการสร้างและหรือพัฒนาหลักสูตร ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้/แผนการจัดการเรียนรู้เฉพาะบุคคล/แผนการสอนรายบุคคล/แผนการจัดประสบการณ์ มีการใช้กลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน มีการสร้างและหรือพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ มีการวัดและประเมินผล การเรียนรู้ มีการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์และหรือวิจัยเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้อันส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน

2.2 ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน โดยครูผู้สอนมีการบริหารจัดการชั้นเรียนและการจัดทำ ข้อมูลสารสนเทศของชั้นเรียน มีการจัดการระบบช่วยเหลือผู้เรียนที่เป็นปัจจุบัน สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ของชั้นเรียนได้อย่างสะดวกและรวดเร็วสามารถตรวจสอบได้

2.3 ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ โดยครูผู้สอนมีการพัฒนาตนเองมีการและเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายวิชาการหรือชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาการ มีการนำความรู้ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองมาพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน มีจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และนำแผนพัฒนาตนเองมาเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2.4 ด้านการรักษาวินัย หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในด้านการรักษาวินัย มีการสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยและวางตนเป็นกลางทางการเมือง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต วิริยะ อุตสาหะ ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่ชอบด้วยกฎหมายประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ชุมชน และสังคม ตรงต่อเวลาและอุทิศตนต่องานรักษาชื่อเสียงและเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ของตน ไม่ก่อกวนก่อกอง กล่าวหา หรือร้องเรียนผู้อื่นโดย ไม่มีมูลความจริงและไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นการหาประโยชน์อันอาจทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียง อีกทั้งให้ความสะดวกให้ความเป็นธรรมแก่ประชาชนผู้มาติดต่อในหน้าที่ราชการ และรักษาความลับของทางราชการอันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ทางราชการ

2.5 ด้านคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในด้านคุณธรรม จริยธรรม โดยครูผู้สอนมีการปฏิบัติตามพระบรมราชโองการพระราชดำริสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มีจิตสำนึกสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อสังคม บำเพ็ญประโยชน์และเข้าร่วมกิจกรรมของสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้เรียนและบุคคลทั่วไป ประพฤติปฏิบัติตนตามครรลองของวัฒนธรรม หลักธรรมทางศาสนาและประเพณีอันดีงามของไทย มีการเคารพในสิทธิและหน้าที่ของผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความเมตตากรุณาต่อผู้เรียน หลีกเลียงอบายมุข

2.6 ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ ตามมาตรฐานการปฏิบัติตนที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติตน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการและสังคม อันจะนำมาซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษาระดับของการปฏิบัติงานของครูผู้สอน วัดได้โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

3. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง หมายถึง สภาพการดำรงตำแหน่งของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในปัจจุบันจำแนกเป็น

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ข้าราชการครูที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าวในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

3.2 ครูผู้สอน หมายถึง บุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการครู ครูผู้ช่วย พนักงานราชการ และครูอัตราจ้างที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

4. จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะทางภูมิศาสตร์ที่สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตั้งอยู่ในปัจจุบันจำแนกเป็น

4.1 จังหวัดนครพนม หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่มีที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนครพนม

4.2 จังหวัดมุกดาหาร หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่มีที่ตั้งอยู่ในจังหวัดมุกดาหาร

5. ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่งานในสถานศึกษาตั้งแต่วันบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการจนถึงปัจจุบัน ซึ่งแบ่งเป็น

5.1 น้อยกว่า 10 ปี หมายถึง ข้าราชการครูที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานตั้งแต่วันบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการจนถึงเริ่มต้นปีการศึกษา 2562 น้อยกว่า 10 ปี

5.2 ระหว่าง 10 – 20 ปี หมายถึง ข้าราชการครูที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานตั้งแต่วัน บรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการจนถึงเริ่มต้นปีการศึกษา 2562 ตั้งแต่ 10 ปี ถึง 20 ปี

5.3 มากกว่า 20 ปี หมายถึง ข้าราชการครูที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานตั้งแต่วันบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการจนถึงเริ่มต้นปีการศึกษา 2562 มากกว่า 20 ปี

6. ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่กำหนดขนาดตามจำนวนนักเรียนทั้งหมดของสถานศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวทางการคัดเลือกนักเรียน

นักศึกษาและสถานศึกษา เพื่อรับรางวัลพระราชทาน ประจำปี 2562 (ประกาศ  
กระทรวงศึกษาธิการ, 2562, หน้า 1 – 2) ดังนี้

6.1 ขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน ไม่เกิน 500 คน

6.2 ขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนระหว่าง  
501 – 1,500 คน

6.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,501 คนขึ้นไป

7. แนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง วิธีการที่  
เหมาะสมในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยนำผลการวิจัยภาวะ  
ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่มีอำนาจพยากรณ์การปฏิบัติงานของครูผู้สอน มาร่าง  
เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อให้ได้  
ข้อเสนอแนะ เป็นแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 22 ต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการศึกษาวิจัยดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
2. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอน
4. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

#### 1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีการเสริมพลังผู้บริหารสถานศึกษาให้มีโอกาสใช้ความเป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีเวลาอยู่ทำงานที่สถานศึกษามากขึ้น และหันมาทุ่มเทให้กับงานบริหารสถานศึกษาเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูและนักเรียนจะมีมากขึ้น (หาดแก้ว ทองขาว, 2558, หน้า 13) ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

หาดแก้ว ทองขาว (2558, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ ซึ่งต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถโน้มน้าวให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สายชล เทียงแท้ (2559, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็น



ผู้นำและบริหารจัดการภารกิจของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้ความรู้ ความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชา สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ ประสานงาน และตัดสินใจเพื่อให้งานสำเร็จลงอย่างมีประสิทธิภาพ

ศศิธร ศรีจันทร์ (2559, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา ทั้งของรัฐและเอกชน มีหน้าที่วางแผนควบคุม ติดตามและประเมินผลให้ขวัญ และกำลังใจแก่ครู ตลอดจนรับผิดชอบการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มารยาท คงเมือง (2559, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาโดยการนำสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจขององค์กร ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีจรรยาบรรณ มีคุณธรรมและคุณลักษณะเฉพาะใช้กระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและองค์กรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

ปทุมรัตน์ สีฐูป (2560, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหรือผู้มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้งานสำเร็จลงตามวัตถุประสงค์หรือผู้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนด

หนึ่งฤทัย มะลิทอง (2560, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่ในการนำสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คมสันต์ วงษ์ชาติ (2561, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งหน้าที่ที่มีอำนาจตามกฎหมายให้เป็นผู้ดำเนินการให้สถานศึกษาหรือองค์กรที่ตนสังกัดอยู่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถใช้วิธีการต่าง ๆ

ที่คิดว่าเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ นำความสำเร็จตามเป้าหมายสู่สถานศึกษา

สฤตยา ปงกันทา (2561, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมาย หรือได้รับการแต่งตั้ง และเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความเป็นผู้นำและมีอำนาจในการอำนวยความสะดวกของสถานศึกษาและปฏิบัติหน้าที่กำกับ ควบคุมดูแลให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษาบรรลุตามแผนและนโยบายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สฤติ จีระอน (2561, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่เป็นหัวหน้า เป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ ทุกด้านในสถานศึกษา มีความรับผิดชอบในการบริหารกิจการต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาของตนเอง นำเอานโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การศึกษามาบริหารจัดการภายในสถานศึกษาของตนให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและชุมชนที่กำหนดไว้

Good (1974, p. 542) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทในการสั่งการ การควบคุมดูแลงานและการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นภาระหน้าที่ของสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานเหล่านั้นนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลในการจัดการศึกษา ได้ตรงเป้าหมายทุกประการ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารจัดการของสถานศึกษา ซึ่งการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจมีทักษะการบริหาร สามารถตัดสินใจสั่งการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้

## 2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้ที่จะทำให้ภารกิจในสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากจะนำองค์การไปสู่จุดหมายปลายทางแล้วยังต้องนำพา คนให้มีความสุขในการเดินทางด้วย ความสำเร็จนอกจากมีความรู้ความสามารถแล้วต้องมีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารงานด้วย ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

หาดแก้ว ทองขาว (2558, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญในการเป็นผู้นำ กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ การบริหารการศึกษา ตัดสินใจ ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติได้ผลจริง ทั้งนี้ต้องนำองค์คณะบุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนให้เป็นที่ไปในแนวทางที่บรรลุเป้าหมายจนสำเร็จด้วยดี

มารยาท คงเมือง (2559, หน้า 11) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญ จะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานที่จะขับเคลื่อนภารกิจของสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

เอกพล กาญจนสำเร็จ (2560, หน้า 15) กล่าวว่า การจัดการศึกษาในโรงเรียนให้มีมาตรฐานคุณภาพดีบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา การศึกษาค้นลักษณะของผู้บริหารจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถใช้เป็นแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จได้

จริญญา เกษมศรี (2560, หน้า 16) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีมืออาชีพ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อการบริหารงานในสถานศึกษาดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีมืออาชีพในยุคปัจจุบันคือจำเป็นต้องมีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีมืออาชีพ

อาริษา วัฒนครใหญ่ (2560, หน้า 18 - 19) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัยการศึกษาขั้นพื้นฐาน จนถึงระดับอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน ซึ่งถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อน การจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทในการบริหารจัดการ มีความรู้ ความสามารถ มีความเข้าใจในทฤษฎีต่าง ๆ

มีเทคนิค วิธีการในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อนำองค์การไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ผู้นำที่ดีจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารจัดการที่ดีก็จะทำให้สถานศึกษาบรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

สฤตยา ปงกันทา (2561, หน้า 22 – 23) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนและสร้างพลังแห่งความร่วมมือร่วมใจ โดยต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล การดำเนินงานการศึกษาจึงจะสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์และแนวคิดต่าง ๆ ตลอดจนการนำนโยบาย ยุทธศาสตร์และแนวคิดเหล่านั้นลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นเป็นรูปธรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน

Haiman, Scott & Connor (1971, p. 422) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำงานและคุณสมบัติหลายอย่างรวมกัน ตามที่หน่วยงานต้องการจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ขาดความสามารถย่อมจะขาดความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาอันเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชาในที่สุด ความสามารถในการทำงานของผู้บริหาร นอกจากจะก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใส จากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปแล้วยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์

Conger (1989, p. 79) กล่าวว่า ผู้บริหารมีหน้าที่เป็นผู้นำทางการศึกษาในการวางแผน วางนโยบายในเรื่องต่าง ๆ ทางการศึกษา งบประมาณการสอน บุคลากร นักเรียน ครูอาจารย์ การเงิน และงานธุรการต่าง ๆ

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องมีบทบาทในการบริหารจัดการ และมีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นอย่างดีต้องรู้ถึงเทคนิคในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบท และสถานการณ์ มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำสถานศึกษาให้ไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. คุณลักษณะและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ บทบาทและมีคุณลักษณะเป็นที่พึงประสงค์ของผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ คุณลักษณะของผู้บริหารย่อมมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ

สายชล เทียงแท้ (2559, หน้า 14 - 17) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่จะต้องทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยคนอื่น ผู้บริหารที่ดีควรที่จะมีคุณสมบัติของผู้นำควบคู่ไปด้วย ดังนี้

1. มีภาวะผู้นำ มีศิลปะในการครองใจคน สามารถจูงใจคนให้เต็มใจร่วมมือหรือให้การสนับสนุน เป็นนักประสานความเข้าใจของทุกฝ่าย สามารถบริหารความขัดแย้งระหว่างบุคคลและประสานประโยชน์ให้เกิดกับองค์กรได้
2. มีเมตตาธรรม ไม่มีอคติ หรือฉันทคติ คือลำเอียงด้วยความชังหรือรักไม่เอาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยการตำหนิหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาต้องลงโทษด้วยเมตตา ไม่ใช่ด้วยอารมณ์โกรธแค้นส่วนตัว นักบริหารที่เป็นผู้นำขององค์กรยังต้องรู้จักสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมต้องรู้จักแสดงน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องในโอกาสอันสมควร และสิ่งที่จะต้องมียังมีอย่างอื่น คือ ความรู้จักอดทน และอดกลั้น ทั้งทางอารมณ์และจิตใจ สุดท้ายคือการรู้จักให้อภัย ไม่อาฆาตแค้น เรื่องที่แล้วก็ให้แล้วกันไป ถ้าผู้บริหารมีเมตตาธรรมรู้จักให้อภัย จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
3. ต้องอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและความถูกต้องในการทำงาน ถ้ามีหลักการที่ชัดเจน การทำงานก็จะง่าย สะดวกเร็วขึ้น มีความเป็นธรรม และตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ได้แม่นยำ
4. เป็นนักคิด นักวิเคราะห์ นักบริหารที่ดีต้องคิดสร้างสรรค์ให้บังเกิดสิ่งที่เป็นไปได้ และต้องมีความสามารถในการจัดระบบความคิดให้เชื่อมโยง มองถึงองค์กรรมรวมของปัญญาทั้งหมด นอกจากการคิดอย่างมีระบบแล้วยังต้องรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ชัดเจน มีความสามารถในการคิดแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. มีการสร้างวิสัยทัศน์นักบริหารที่มีความสามารถต้องมองเห็นเหตุการณ์ในอนาคตออกและคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำด้วยสายตาที่กว้างไกลจากประสบการณ์ที่สะสมมานานปีด้วยการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่องยาวนานมองเห็น

ภาพรวมทั้งระบบ ข้อมูลที่ถูกต้องสมบูรณ์ ทันสมัย จะช่วยประเมินเหตุการณ์ในอนาคตได้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้น และสามารถตัดสินใจดำเนินการบริหารองค์กรให้เป็นในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสมได้

6. มีทักษะหลายด้าน นอกจากจะเป็นนักคิด นักวิเคราะห์ ยังต้องมีทักษะในเรื่องต่อไปนี้

6.1 ทักษะในการตัดสินใจ ต้องมีการจัดการที่ดีมีทีมงานที่แข็งแกร่งมีข้อมูลที่ถูกต้องมากพอและทันสมัยรู้จักรุก ในโอกาสและจังหวะเวลาที่ดีและเหมาะสม รู้จักรอ เมื่อยังไม่ถึงเวลาที่สมควร

6.2 ทักษะในการวางแผนทั้งแผนขององค์กร (แผนแม่บท) และแผนกลยุทธ์ เป็นยุทธศาสตร์ที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยกำหนดทิศทางและวิธีการทำงานไว้ล่วงหน้าเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเดินตามแนวทางที่กำหนดไว้ได้โดยสะดวก มีการกำหนดแผนระยะสั้น ระยะยาว เพื่อที่จะปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ในแต่ละขณะได้อย่างเหมาะสมลงตัว

6.3 ทักษะในการจัดองค์กร กำหนดโครงสร้างขององค์กรให้มีรูปแบบเหมาะสมกับพันธกิจและภารกิจขององค์กร วางตนให้เหมาะสมกับงานที่ถนัด สร้างทีมงานที่ดี ขจัดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานด้วยวิธีละมุนละม่อม บางครั้งอาจต้องใช้ความเด็ดเดี่ยวเฉียบขาดก็ต้องทำ

6.4 ทักษะในการแก้ไขปัญหา พึงระลึกไว้เสมอว่า ปัญหาเป็นส่วนหนึ่งของงานจึงเป็นเรื่องธรรมดา ความสามารถในการแก้ปัญหา ดูว่าปัญหาใดเป็นปัญหาหลัก ปัญหาใดเป็นปัญหารอง ปัญหาใดสำคัญเร่งด่วนที่สำคัญผู้บริหารต้องไม่กระทำตัวเป็นปัญหาเสียเอง

6.5 ทักษะในการสร้างทีมงาน ต้องสามารถสร้างทีมงานที่ดีมีฝีมือให้เหมาะสมในแต่ละด้านจัดมือทำงานไว้เป็นสต๊าฟ (Staff) ช่วยคิด ช่วยกลั่นกรองงาน

7. รอบรู้และมีข้อมูลที่ทันสมัย เพราะการมีข้อมูลที่ดีช่วยให้การตัดสินใจถูกแม่นยำขึ้น จึงต้องรู้จัก รู้รอบ รู้กว้าง รู้ไกล กระจือรือร้นอยู่เสมอ เป็นนักอ่าน ขยันไต่หาความรู้ ช่างสังเกต รู้จักฟัง

8. รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่ทันสมัย รู้ว่าขณะนี้ตนเป็นใคร มีบทบาทและมีอำนาจหน้าที่อย่างไร เพื่อที่จะสวมบทบาทและแสดงบทบาทตามอำนาจหน้าที่ที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมไม่เข้าไปก้าวกายงานในหน้าที่รับผิดชอบของคนอื่น

9. กล้าตัดสินใจ ในหลักวิชาการบริหาร กล่าวกันว่า สิ่งที่ยากที่สุดของนักบริหารคือ การตัดสินใจแม้จะมีข้อมูลครบถ้วนในมือแต่ก็ไม่กล้าตัดสินใจ เพราะขาดความมั่นใจ กลัวที่จะต้องรับผิดชอบกับผลที่เกิดจากการตัดสินใจนั้น องค์กรใดที่มีผู้บริหารแบบนี้องค์กรนั้นคงเจริญเติบโตได้ยาก มองไม่เห็นอนาคตด้านความเจริญก้าวหน้า

10. มียุทธวิธีและเทคนิค กลยุทธ์เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานส่วนเทคนิคจะช่วยประหยัดเวลาและทรัพยากรอื่น ๆ มิให้สิ้นเปลือง เทคนิคที่ดีไม่ควรมีความสลับซับซ้อนมากเกินไป สามารถเข้าใจและง่ายต่อการปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้

11. รู้จักประนีประนอมและยืดหยุ่น จะช่วยลดความขัดแย้งและขจัดปัญหาอุปสรรคในการทำงานได้มาก

12. รู้จักการเจรจาต่อรอง ไม่เอาแต่ได้ฝ่ายเดียว ไม่มีใครได้ทั้งหมด และต้องไม่ใครเสีย ทั้งหมดต้องได้ทั้งสองฝ่าย (Win – Win) บางครั้งต้องรู้จักแพ้เพื่อชนะ

13. ประสานงานเป็นและประสานประโยชน์ได้ การสร้างพันธมิตรภาพอย่างไม่เป็นทางการ มีความสำเร็จขององค์กรอย่างสูง ทำให้เรื่องยากเป็นเรื่องง่าย ย่นระยะเวลาลดพิธีกรรมรูปแบบต่าง ๆ

14. รู้จักใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า นับตั้งแต่ทรัพยากรมนุษย์ วัสดุ อุปกรณ์ ทรัพย์สินอื่น ๆ รวมทั้งเวลาเหล่านี้ล้วนเป็นต้นทุนในการทำงาน

15. เป็นนักประชาธิปไตย นักบริหารต้องใจกว้างพอจะยอมรับความแตกต่างทางความคิด และต้องอยู่ท่ามกลางความแตกต่างให้ได้ พร้อมทั้งต้องพยายามประสานความต่างนั้นให้เกิดประโยชน์เชิงสร้างสรรค์

16. กระจายอำนาจเป็น โดยดูจากการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไปสู่มือ ทำงานเพียงงานจะได้สำเร็จลุล่วง เรียบร้อย รวดเร็ว มอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ผู้ที่บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาให้เขารู้จักรับผิดชอบสูงขึ้น เปิดโอกาสให้เขาเป็นเจ้าของงานและตัดสินใจในงานชิ้นสำคัญ ๆ ให้ความรู้ลึกในด้านจิตวิทยา ให้โอกาสและสนับสนุนให้ผู้ที่บังคับบัญชามีความริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ และเป็นประโยชน์

17. รู้จักทำงานในเชิงรุก มุ่งผลงานในเนื้องานเป็นหลักมากกว่ารูปแบบหรือพิธีการเป็นฝ่าย เริ่มต้นกระทำก่อนในสิ่งที่ถูกต้องและจำเป็นเพื่อให้งานสำเร็จ

18. พิจารณาคนเป็นนักบริหารต้องเชื่อในความสามารถของคนอื่น ด้วย มนุษย์ทุกคนล้วนมีศักยภาพและความสามารถในทางใดทางหนึ่งเสมอ นักบริหารที่มี

ความสามารถจึงต้องมองคนให้เป็นใช้คนให้ถูก ใช้ให้ถูกคนและถูกงาน ต้องแยกเรื่อง ส่วนตัวออกจากเรื่องของส่วนรวมโดยเด็ดขาด สังคมไทยมักจะแยกไม่ค่อยออก

19. โปร่งใสและตรวจสอบได้ เป็นหนึ่งในการบริหารการจัดการที่ดี (good governance) แสดงถึงความสุจริตใจในการทำงาน ต้องเปิดเผย ชัดเจน ตรงไปตรงมา ตอบคำถามของสังคมได้

20. รู้จักควรไม่ควร รู้จักความพอดี เป็นเรื่องยากที่จะบอกอย่างไรจึงพอดี ขึ้นอยู่กับสติปัญญาวิจรรณญาณและประสบการณ์ของแต่ละคนที่จะเรียนรู้ความพอดีที่เหมาะสมพอดี ต้องรู้จักงาน รู้จักดี รู้จักชั่ว แยกแยะออกได้อย่างชัดเจน

เอกพล กาญจนสำเร็จ (2560, หน้า 15) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้บริหารแสดงออกมาซึ่งเป็นคุณสมบัติเฉพาะบุคคลที่จะทำให้ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่แสดงออกทั้งภายนอกและภายใน คุณลักษณะภายนอก เช่น สิ่งที่เป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพ ความต้องการทางด้านร่างกาย คุณลักษณะภายใน เช่น ภาวะด้านอารมณ์และจิตใจ แรงขับ ค่านิยม การทำงานด้วยความรู้ความสามารถ ความตั้งใจทำงานให้ได้ผลงานออกมาดีที่สุด มีพลังและความสามารถทนต่อความเครียด

อาริษา วัฒนศรใหญ่ (2560, หน้า 22) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารเป็นลักษณะหรือพฤติกรรม กระบวนการที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการในสถานศึกษาหรือสิ่งที่ดีที่มีในตัวของผู้บริหารอันเกิดจากความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถทางภาษา มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชน เพราะผู้บริหารเป็นผู้ดำเนินกิจการต่าง ๆ ในองค์การ รวมทั้งควบคุม บังคับบัญชา การดำเนินงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำนโยบายและโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้คุณลักษณะความสามารถของผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องต่อผลการดำเนินงานในองค์การ ถ้าผู้บริหารมีคุณลักษณะความสามารถที่เหมาะสมถูกต้อง เป็นที่ยอมรับในการบริหารงานย่อมได้รับความร่วมมือ ร่วมใจจากผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี ทำให้ผลงานมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา



หนึ่งฤทัย มะลิทอง (2560, หน้า 18) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องแสดงบทบาทในการเป็นผู้ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครู มีส่วนร่วมในการใช้หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศติดตามผล การแก้ปัญหา และตัดสินใจ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะมีผลทำให้การจัดการเรียนการสอนของครูมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

กীরติกร หนูตอ (2561, หน้า 23) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหาร ซึ่งต้องมีบทบาทในการวางแผนการจําต้องค์การ การสั่งการและการควบคุม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการสร้างคนให้มีคุณภาพ ผู้บริหารต้องเข้าใจหลักของการเปลี่ยนแปลง มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิดและเตรียมตัวให้พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์เป็นผู้เปลี่ยนได้ทันกระแส และเป็นนักเรียนรู้ เป็นผู้มอบอำนาจการตัดสินใจ เป็นผู้สนับสนุน ผู้บริหารในฐานะผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศในการอยู่รอดขององค์การและการบริหารที่ตื้นนั้นต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารจะต้องเห็นคุณค่าของสารสนเทศ เพื่อการบริหารซึ่งช่วยให้การบริหารทันโลกทันเหตุการณ์และต้องมีการติดตามสารสนเทศในระบบใหม่ ๆ เพื่อนำมาวางแผน ปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการบริหารองค์การ สร้างความได้เปรียบ และเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาองค์การซึ่งในที่สุดก็จะนำพาองค์การสู่ความสำเร็จได้

วิจิตร ศรีสะอาด (2563, หน้า ออนไลน์) กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างไปจากครูโดยทั่วไป โดยมีบทบาทความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการบริหารและปรับปรุงงานวิชาการไว้ 8 ด้าน คือ

1. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบการพัฒนาจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย นโยบายของสถานศึกษา เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการสอน
2. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการจัดวางตัวบุคคล เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา
3. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการจัดสรรเวลา สถานที่ เพื่อประโยชน์ทางการสอน
4. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการจัดหา จัดใช้ วัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่เพื่อประโยชน์ทางด้านการศึกษา

5. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบส่งเสริมการเรียนการสอน เพื่อให้การ  
สอนบรรลุเป้าหมาย
6. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง  
สถานศึกษากับชุมชนเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
7. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อการจัดโปรแกรมการอบรมเพื่อปรับปรุง  
การเรียนการสอน
8. ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อการประเมินความต้องการของ  
สถานศึกษา

Kenneth, & Jane (2000, p. 03) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควร  
ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของกลุ่มและกิจกรรม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. ด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นหัวหน้าองค์การและเป็นผู้นำ  
ของหมู่คณะ
2. ด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทในการเป็นศูนย์กลางของ  
ระบบประสาทขององค์การ อันประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็น  
รูปธรรมมากที่สุด
3. การตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม  
สร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ เป็นผู้สร้างความขัดแย้ง  
ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ

Knezevick (2002, p. 27) กล่าวว่า งานในหน้าที่ของผู้บริหาร  
สถานศึกษาซึ่งเป็นภารกิจทางการบริหารการศึกษา ได้แก่

1. นำนโยบายของหน่วยเหนือไปปฏิบัติ
2. กำหนดจุดมุ่งหมาย ทิศทาง และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง  
ของภารกิจให้ชัดเจน และปฏิบัติตามนั้น
3. จัดหาทรัพยากรต่าง ๆ และใช้ด้วยความสุขุมรอบคอบ
4. ช่วยเพิ่มผลผลิตของบุคคลากรทุกคน
5. ประสานความพยายามของบุคคลากรเข้าด้วยกันและสร้าง  
ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานภายในองค์การ
6. กำกับดูแลให้องค์การเจริญก้าวหน้าไปตามวัตถุประสงค์
7. สร้างบรรยากาศที่พึงปรารถนาขององค์การ

8. ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการทำงานและบุคคลากรในองค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

9. ช่วยสร้างภาพพจน์ให้แก่สถาบันและบุคคลเพื่อให้เห็นว่า องค์การที่มีประสิทธิผลจะมีผลผลิตและการเคลื่อนไหวที่กระฉับกระเฉง

10. รายงานกิจการให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ทราบ

Gorton (2003, p. 71) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา

ไว้ 6 ประการ คือ

1. เป็นผู้จัดการ ได้แก่ การคาดหวังว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้จัดหา จัดทำเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดหน้าที่ตำแหน่งงานต่าง ๆ ประสานงาน ทรัพยากรที่เป็นมนุษย์และมีिमมนุษย์เข้าด้วยกัน เพื่อให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

2. เป็นผู้นำทางการศึกษา

3. เป็นผู้มีวินัยและรักษาวินัย บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องระเบียบวินัย นับว่าเป็นบทบาทที่มีความสำคัญที่สุดของผู้บริหารสถานศึกษาในสายตาของผู้ปกครองและนักเรียน

4. มีมนุษยสัมพันธ์จะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาได้ 2 ประการ คือ การสร้างขวัญให้แก่บุคคลากรในสถานศึกษา และสภาพสถานศึกษาจะเต็มไปด้วย การอยู่ร่วมกันอย่างยั่งยืน

5. เป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาสมัยใหม่ต้องมีลักษณะเป็นผู้นำให้มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง แผนงานหรือกำหนดเกี่ยวกับการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้เรียนมากที่สุด

6. เป็นคนกลางที่จัดหรือประสานงานในเรื่องขัดแย้งต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกล้าเผชิญปัญหาขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารจะต้องยึดมั่นในความเป็นกลาง รักษาความเที่ยงตรง การแสดงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ เป็นการแสดงให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำซึ่งเป็นที่คาดหวังของผู้ตาม และเป็นที่ต้องการของกลุ่มซึ่งขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัฒนธรรมที่ปฏิบัติอยู่ในสังคมนั้น ๆ

จากคุณลักษณะและบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้กล่าวมาทั้งหมดเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารและผู้นำที่ต้องศึกษาเรียนรู้พัฒนาและปรับตัว

ให้เข้ากับสภาพเงื่อนไขต่าง ๆ ทันคน ทันงาน ทันการณ (กาล) ทันเกมของการเปลี่ยนแปลง คนยุคเศรษฐกิจไร้พรมแดนปัจฉัยการเมือง สังคม วัฒนธรรมทั้งภายในประเทศและในโลก ล้วนเป็นตัวเร่งให้ผู้บริหารไม่สามารถจะจมอยู่ในโลกใบเก่า โดยปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นพลวัตนี้ได้ ผู้บริหารที่ดีนอกจากมีคุณลักษณะดังกล่าวแล้ว จะต้องเพียบพร้อมทั้ง คุณงามความดี คักยภาพในโลกยุคโลกาภิวัตน์ไร้พรมแดน หรือโลกยุค IT ผู้บริหารที่ดีต้อง เรียนรู้แนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ แล้วนำไปเสริมกับแนวคิด และวิธีการที่ดี งานที่มีและ ปฏิบัติอยู่แล้ว

#### 4. ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

การจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้มีมาตรฐานคุณภาพดี บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำขององค์กรเป็น ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากร รวมทั้งการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถใช้เป็นแนว ทางการพัฒนาระสิทธิภาพการทำงาน และพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จได้ (เอกพล กาญจน์สำเร็จ, 2560, หน้า 25)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 17 – 33) ได้กำหนดของข่ายการบริหารจัดการและสนับสนุนให้โรงเรียนพัฒนาเข้าสู่มาตรฐานการ ปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามสภาพที่แท้จริงของ โรงเรียน ตามมาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552 ประกอบด้วย (1) การวางแผนงานวิชาการ (2) การบริหารงานวิชาการ (3) การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน (4) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ (5) การวัดผลและประเมินผลการเรียน และงานทะเบียนนักเรียน (6) การแนะแนวการศึกษาและ (7) การประเมินผลการ ดำเนินงานวิชาการ

หาดแก้ว ทองขาว (2558, หน้า 16) กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร สถานศึกษาประกอบด้วยบทบาท ดังต่อไปนี้ การวางแผน จัดการองค์การ จัดวาง อัตรากำลัง การสั่งการ ประสานงาน ประเมินผล รายงานผล งบประมาณ บทบาทดังกล่าว เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และจัดการองค์การของตนเอง ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะงานวิชาการซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาทุกระดับ รวมทั้งการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาและ

อุปสรรคต่าง ๆ เป็นผู้ขจัดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การเพื่อนำพาองค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กীরติกร หนูตอ (2561, หน้า 10 - 13) กล่าวว่า ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ตามโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งได้กำหนดหลักการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ไว้ในมาตรา 39 ว่าให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่โดยตรงหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง กฎกระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการบริหารและจัดการศึกษาภายใต้กฎกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 โดยมีขอบข่ายของงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 1 - 5) ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ มีขอบข่ายการดำเนินงานเกี่ยวกับ

(1) การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น (2) การวางแผนงานด้านวิชาการ (3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา (4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา (5) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (6) การวัดผลประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน (7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา (8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ (9) การนิเทศการศึกษา (10) การแนะแนว (11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา (12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ (13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น (14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา (15) การจัดทำการระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา (16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา (17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

2. ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีขอบข่ายการดำเนินงานเกี่ยวกับ

(1) การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี (2) การ

จัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง (3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับ  
จัดสรร (4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ (5) การรายงานผลการ  
เบิกจ่ายงบประมาณ (6) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ (7) การ  
ตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ (8) การระดมทรัพยากรและ  
การลงทุนเพื่อการศึกษา (9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุน  
เพื่อการศึกษา (10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา (11) การวางแผนพัสดุ  
(12) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้  
เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี (13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการ  
จัดทำและจัดหาพัสดุ (14) การจัดหาพัสดุ (15) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่าย  
พัสดุ (16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน (17) การเบิกเงินจากคลัง (18) การรับเงิน  
การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน (19) การนำเงินส่งคลัง (20) การจัดทำบัญชีการเงิน  
(21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน (22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี  
ทะเบียน และรายงาน

### 3. ด้านการบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายการดำเนินงานเกี่ยวกับ

(1) การวางแผนอัตรากำลัง (2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการ  
ศึกษา (3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้าย  
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน  
(6) การลาทุกประเภท (7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (8) การดำเนินการทางวินัยและ  
การลงโทษ (9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน (10) การรายงาน  
การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ (12) การออก  
จากราชการ (13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ (14) การจัดทำบัญชีรายชื่อ  
และให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ (15) การส่งเสริม  
การประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (16) การส่งเสริมและ  
ยกย่องเชิดชูเกียรติ (17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ (18) การ  
ส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (19) การ  
ริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต (20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการ  
ศึกษา

4. ด้านการบริหารงานทั่วไป มีขอบข่ายการดำเนินงานเกี่ยวกับ (1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ (2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา (3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา (4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน (5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร (6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (8) การดำเนินงานธุรการ (9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม (10) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน (11) การรับนักเรียน (12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา (13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย (14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (15) การทัศนศึกษา (16) งานกิจการนักเรียน (17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา (18) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชนองค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา (19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (20) การรายงานผลการปฏิบัติงาน (21) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน (22) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

Sergiovanni, T.J., & Austin. D.S. (1987, p. 260) ได้เสนอแนะว่า งานการบริหารสถานศึกษา ควรประกอบไปด้วยงานสำคัญ 8 ประการ คือ (1) งานสัมพันธ์กับชุมชน (2) งานกิจกรรมนักเรียน (3) งานหลักสูตรและการสอน (4) งานบริหารบุคลากร (5) งานอาคารสถานที่ (6) งานธุรการ (7) งานพัฒนาบุคลากร (8) งานประเมินผล

Campbell, S. & Samiec, E (2005, p. 121) ได้ทำการศึกษาถึงงานบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาไว้และมีความเห็นว่า งานการบริหารสถานศึกษามีงานสำคัญ ๆ อยู่ 6 ประการ คือ (1) งานด้านหลักสูตรและการสอน (2) งานบริหารบุคคล (3) งานกิจกรรมนักเรียน (4) งานอาคารสถานที่ (5) งานงบประมาณและธุรการ (6) งานสัมพันธ์ชุมชน

สรุปได้ว่า ในการบริหารสถานศึกษานั้นผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่สำคัญในการการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม การบริหารจัดการในโรงเรียนจึงต้องมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารจำเป็นต้องบูรณาการทฤษฎีในการบริหารการศึกษามาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม รวมทั้งการสร้างสรรค์รูปแบบวิธีการขึ้นมาใหม่ให้สอดคล้องกับสภาพและบริบทของสถานศึกษา เพื่อให้โรงเรียนสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง

## หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ในองค์การหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคลความต้องการของงานและความต้องการขององค์การเข้าด้วยกัน (สุชาติ ทองมา, 2560, หน้า 15)

#### 1.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่ง องค์การทุกประเภทไม่ว่าองค์การธุรกิจ เอกชน ราชการหรือองค์การเพื่อสาธารณประโยชน์ บทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะกำหนดทิศทางการเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายในองค์การ ทั้งนี้ เพราะผู้นำจะทำหน้าที่ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจนวางแผนและกำหนดเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม จึงอาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพขององค์การนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำในองค์การนั่นเอง

คำว่า “ผู้นำ” ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้นิยามความหมายของคำว่า ผู้นำ ไว้มากมายหลายท่าน โดยมีสาระสำคัญส่วนใหญ่มักจะมีความหมายคล้ายคลึงกัน เช่น

มารุต พลอัน (2559, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือยกย่องจากกลุ่ม ขึ้นมาทำหน้าที่ผู้นำในการบริหารจัดการกลุ่มหรือองค์การให้ประสบความสำเร็จ เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถบังคับบัญชาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้และเป็นบุคคลที่ต้องได้รับความไว้วางใจ ความเชื่อใจอย่างเต็มที่จากผู้ตามจึงจะได้รับความเคารพนับถือและความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้ตาม

ปรียาภรณ์ เรืองเจริญ (2560, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสำคัญในกลุ่มมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น สามารถสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร มีความน่าเชื่อถือให้ผู้ตามกระทำตามจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้เกิดความสำเร็จ



มะการัง หวัง (2560, หน้า 11) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกว่าเป็นผู้นำกลุ่มและมีบทบาทสำคัญที่สุดในการ อำนวยการให้องค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

สรวุฒิ แก้วป๋วย (2560, หน้า 12) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมายหรือแต่งตั้ง ซึ่งเป็นที่ยอมรับของบุคคล มีอิทธิพล และบทบาทเหนือบุคคลอื่น สามารถชี้แนะให้บุคคลปฏิบัติงานและสามารถนำพาองค์กรไปสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

อรอนงค์ กลางนภา (2561, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจและอิทธิพลต่อกลุ่มปฏิบัติหน้าที่ความเป็นผู้นำ ผู้ผลักดัน ผู้ลดขั้นตอน ผู้สร้างพลังงานร่วม ผู้สร้าง แรงจูงใจกระตุ้น ผู้ก่อให้เกิดพลังในการ ปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายขององค์กร

ฐิติณัฐ ประจักษ์ภูมิ (2561, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลสำคัญที่ได้รับความไว้วางใจ เชื่อถือ และศรัทธาจากคนในกลุ่มในองค์กร สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมตามได้ในทุกกรณี ไม่ว่าจะ เป็นทางความคิด หรือทางปฏิบัติก็ตาม รวมทั้งเป็นผู้มีจริยธรรม บุคลิก พฤติกรรมที่ดีและนำองค์การไปสู่ เป้าหมายที่ตั้งไว้

สกุลกานต์ โกสีลา (2561, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ถูกคัดเลือก แต่งตั้ง หรือบุคคลที่ได้รับการมอบหมายจากกลุ่ม เนื่องจากเป็นบุคคลที่มีความรู้ มีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการเป็นผู้นำสมาชิกในกลุ่มให้ ปฏิบัติงานต่าง ๆ ในสถานศึกษา โดยมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ และจูงใจให้ สมาชิกปฏิบัติงานร่วมมือกันอย่างเต็มความสามารถ เต็มใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้ง เอาไว้ในองค์กร

Halpin (1966, pp. 27 - 28) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังต่อไปนี้ 1) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรือ มีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทเหนือ คนอื่น ๆ 3) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำให้หน่วยงาน ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ 4) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็น ผู้นำ 5) ผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้หนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าในหน่วยงาน

Wall and Hawkins (1964, pp. 396 – 400) กล่าวถึง ภาวะหน้าที่ของผู้นำดังนี้ 1) เป็นนักบริหารที่ดี 2) เป็นผู้วางแผนนโยบาย 3) เป็นผู้วางแผน 4) เป็นผู้เชื่อมวชาญ 5) เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก 6) เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา 7) เป็นผู้ให้คำแนะนำและโทษ 8) เป็นผู้อนุญาตโตตุลาการ 9) เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก 10) เป็นแบบอย่างที่ดี 11) เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานขององค์การ

Fiedler (1967, pp. 78 – 79) มีความเห็นว่า ผู้นำต้องมีลักษณะใดลักษณะหนึ่งตามเกณฑ์ ต่อไปนี้ 1) ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำ ผู้มีเทศ ประธาน ฯลฯ โดยเป็นตัวแทนของกลุ่ม 2) เป็นผู้ได้รับเลือกจากกลุ่ม 3) เป็นผู้แสดงออกให้เห็นว่ามีอิทธิพลมากที่สุด โดยใช้สังคมมิติ

จากความหมายของผู้นำ ของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า ผู้นำถือเป็นหนึ่งในกุญแจสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษา เพื่อพัฒนามนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำยุคใหม่จะต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยสามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกส่วนในสถานศึกษาให้ขับเคลื่อนไปด้วยจุดมุ่งหมายเดียวกัน

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำเป็นการใช้ความพยายามที่จะรวบรวมพลังและความสามารถของสมาชิกเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การและตอบสนองความต้องการของสมาชิก ผู้นำจะต้องมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง จึงทำให้สมาชิกมีความร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำที่เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้

สมเดช เรืองขจร (2559, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือของกลุ่มตน เพื่อกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการโดยมีความสำเร็จขององค์การเป็นเป้าหมาย

เจริญ สุระประเสริฐ (2559, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลและจูงใจบุคคลให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นมีพฤติกรรมไปในทางที่ตนต้องการปฏิบัติตามและให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

มารุต พลอัน (2559, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผู้นำแสดงออกเพื่อให้ผู้อื่นในหน่วยงานยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น ภาวะผู้นำมีความสำคัญและความสัมพันธ์กัน เพราะผู้นำที่ดีต้องมีภาวะผู้นำที่ดีจึงทำให้หน่วยงานหรือองค์การประสบความสำเร็จและดำรงอยู่ได้

ปรียาภรณ์ เรื่องเจริญ (2560, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้นำที่ใช้อิทธิพลเพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่ม แสดงบทบาทออกมาเพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ และมั่นใจพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ

อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ สภาวะหรือศักยภาพความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มมีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้คนอื่นคล้อยตามทำตามและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างประสานสัมพันธ์กันมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์การ มีทักษะเป็นศูนย์กลางของเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติตามภารกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

วัฒนา ปกิตา (2560, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก ความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าว สร้างแรงผลักดันหรือแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

อรอนงค์ กลางนภา (2561, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

หรือกลุ่มบุคคลโดยที่บุคคลอื่น จะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำเพื่อให้การดำเนินการ บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยการใช้อำนาจอิทธิพลแรงจูงใจ การตัดสินใจอย่างมีศิลปะเพื่อพยายามให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง อำนาจการ ให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นิชวัน วรานุสาสน์ (2561, หน้า 18 – 19) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอยู่ในตนและสามารถนำ ศาสตร์และศิลป์นั้นออกมาใช้ในการประสานกลุ่มและชักนำ นำพากลุ่มให้ก้าวไปสู่ จุดมุ่งหมายที่วางไว้ด้วยความรู้ความสามารถ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นรูปธรรมซึ่งเกิด การยอมรับจากกลุ่มและนำไปปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กมลทิพย์ บุญโพธิ์ (2561, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ฐิติณัฐ ประจักษ์ภูมิ (2561, หน้า 34) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่คนมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร กระบวนการที่ผู้นำใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะ เพื่อให้งาน บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มโดยผู้นำใช้วิธีจูงใจให้บุคลากรหรือกลุ่มซึ่ง เป็นผู้ตามร่วมกันโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายเพื่อสร้างความร่วมมือในการ ดำเนินการ

สกุลกานต์ โกสีลา (2561, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจ อิทธิพล หรือพฤติกรรมที่ผู้บริหารใช้แสดงออกบ่อย ๆ ซึ่งจะ ถูกรับรู้ได้โดยครูเพื่อกระตุ้นให้ครูปฏิบัติตามแนวคิดของตนเอง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ สถานศึกษาตั้งไว้ เนื่องจากผู้นำมีอำนาจ อิทธิพลในการปฏิบัติงานที่เป็นภาวะผู้นำ

Bass (1985, p. 11) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องให้เกิดเป้าหมายที่กำหนด ทัศนคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ ระดับที่สูงกว่า

Daft (1994, p. 478) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็ผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือนำผู้อื่นมาบุคคลอื่นเพื่อ

นำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ต้องมีทั้งคนซึ่งได้แก่ ผู้นำกับผู้ตามการโน้มน้าว หรืออิทธิพลและเป้าหมายขององค์การ

Kotter (1999, p. 24) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้าง วิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคตจากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อ ความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรค เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

Yuki (2002, p. 345) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลของบุคคลคนหนึ่งที่มีต่อคนอื่นในองค์การในด้านต่าง ๆ ทั้ง การเป็นคนชี้แนะ การจัดโครงสร้าง การอำนวยความสะดวกและการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่ม บุคคล

Howell & Costley (2001, pp. 1 – 4) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้เพื่ออิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มในการทำให้ กลุ่มประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสมาชิกในกลุ่มเห็นว่าอิทธิพลนั้นมาอย่าง ถูกต้องและมีความชอบธรรม

จากความหมายของภาวะผู้นำของนักวิชาการหลายท่าน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลโน้มน้าว จูงใจ หรือสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ เลื่อมใส ศรัทธา โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ หน้าที่ ความสัมพันธ์และสถานการณ์ ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่ม ให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ

### 3. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การ เพราะมีผลกระทบต่อบุคคลและทรัพยากรภายใต้ สถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำที่มีการแสดงออก ซึ่งภาวะผู้นำจะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จของงาน ที่มีประสิทธิผล มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 77 – 78) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่างๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวคือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตามแต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะได้ไม่ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหน่วยงาน ประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษาประสบการณ์ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์การหนึ่งมักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้น คือ ความขัดแย้งแต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มั่นคงยอมรับนับถือแล้ว ก็มักจะสามารประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้โดยการชักจูง ประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุป คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ ซึ่งองค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นการประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรมและสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ คือ ผู้บริหารขององค์การจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้าความภาคภูมิใจเกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขันเมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นเพราะในสภาพเช่นนั้น ผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบครอบความเข้มแข็งและกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

เจริญ สุระประเสริฐ (2559, หน้า 6) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร องค์กรทุกองค์กรจะสามารถดำเนินงานได้อย่างประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะก่อให้เกิดการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย มีความก้าวหน้า เกิดความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน ทักษะของความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรควรต้องศึกษาและทำความเข้าใจ ทั้งนี้เพื่อจูงใจและชักนำให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน

กฤษพล อัมระนันท์ (2559, หน้า 26) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำว่าเป็นปัจจัยสำคัญของที่มีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร สิ่งแวดล้อมในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลวเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงควรมีเพราะในยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้

อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร องค์กรยุคของการแข่งขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับผู้อื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและได้ผลที่ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล (2560, หน้า 14 – 15) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศาสตร์และศิลป์ในการเป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ของบุคลากรในสถานศึกษาออกมาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพพร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลภายใน องค์กร โนม่น้าวชักจูงบุคลากรให้มีทัศนคติในทิศทางเดียวกัน มอบหมายงานตรงตามความถนัดและความสามารถช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์

อภิชาติ ครองยศ (2560, หน้า 12) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อผู้บริหารทุกคนเพราะเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จผลตามเป้าหมาย เป็นผู้นำองค์กรให้ก้าวหน้าโดยใช้ศิลปะในการโนมน้าวให้บุคคลคล้อยตาม เพื่อให้ความร่วมมือและช่วยปฏิบัติงาน ผู้นำเพียงคนเดียวจะไม่สามารถทำงานให้สำเร็จได้ แต่ความสามารถของผู้นำในการชักจูงให้บุคคลคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเป็นส่วนสำคัญให้งานสำเร็จในภาพรวมผู้นำช่วยให้บุคคลได้ปฏิบัติงานตามภารกิจ ในขณะที่เดียวกันจะช่วยสร้างพลังและแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มให้มั่นคง

กมลทิพย์ บุญโพธิ์ (2561, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลสัมฤทธิ์ของงานโดยรวม ทั้งหมดขององค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำหรือผู้บริหารนั้นเป็นผู้ควบคุม ดูแล และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ภัสราภรณ์ ผอมทอง (2561, หน้า 13) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก และเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงควรมี ซึ่งมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์การ สิ่งแวดล้อม เพราะในยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

Schein (1992, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิมเพื่อเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น

Yukl (1998, p. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Daft (1999, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญอย่างยิ่งองค์การทุกประเภทไม่ว่า องค์การ ธุรกิจเอกชน ราชการหรือองค์การเพื่อสาธารณประโยชน์ บทบาทของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะกำหนดทิศทาง การเคลื่อนไหวของทรัพยากรทั้งหลายภายในองค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำอาจทำหน้าที่ ชี้แนะ ควบคุม สั่งการ ตลอดจนวางแผนและกำหนดทิศทางเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม จึงอาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพขององค์การนั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำในองค์การ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้การบริหารจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ดังนั้น ประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษาย่อมมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำ เป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูลหรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการ



เป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำ ย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย แต่แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ เริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ซึ่งได้มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งสามารถจำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 4 ทฤษฎี ดังนี้ (ภัสราภรณ์ พอมทอง, 2561, หน้า 15 – 16)

#### 4.1 ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ เริ่มใน ค.ศ. 1930 – 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Gentleman Theory of Leadership) ของกรีกโรมันโบราณ โดยมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หรือโดยกำเนิด (Born leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำเหล่านี้ ได้แก่ พระเจ้านโปเลียน ฮิตเลอร์ พ่อขุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช เป็นต้น โดย Gardner ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะของผู้นำใน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

4.1.1 The Tasks of Leadership กล่าวถึง งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายสื่อสารได้เป็นตัวแทนของกลุ่มแสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่มและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.1.2 Leader – Constituent Interaction กล่าวถึง ผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำ ต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนด้วยตนเองอย่างอิสระอย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้พบว่าไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอน หรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

#### 4.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วง ค.ศ. 1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเป็นแนวคิดที่สนใจศึกษาพฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้นำ ซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการนำโดยการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำเริ่มได้รับความสนใจจากนักวิชาการตะวันตกในช่วงทศวรรษที่ 1930 เป็นต้นมา เนื่องจากการพิจารณาเพียงคุณลักษณะของผู้นำนั้นขาดความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ ตลอดจนการศึกษาเทคนิคการจัดการในสมัยเริ่มต้น โดยเฉพาะการจัดการวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ไม่สามารถแก้ไขด้านการบริหารได้อย่างสมบูรณ์ จึงได้มีสถาบันการศึกษาและสถาบันทางวิชาการหลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศตะวันออกให้ความสนใจที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิจัย เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับการแสดงออกของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังตัวอย่างการศึกษาที่สำคัญต่อพัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ ดังนี้ (ภัสราภรณ์ ผอมทอง, 2561, หน้า 16 - 17)

4.2.1 แนวตาข่ายการจัดการของ Blake and Mouton's Managerial Grid Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และ ผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 - 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 - 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine - Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ

4.2.1.1 แบบมุ่งงาน (Task - Oriented/Authority Compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งแต่งงานเป็นหลัก (Production oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

4.2.1.2 แบบมุ่งคน (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมที่น่าอยู่ ไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

4.2.1.3 แบบมุ่งคนต่ำ มุ่งงานต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้นำจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย เพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองและอิทธิพลต่อผู้อื่นต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำและมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4.2.1.4 แบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหรือผู้นำหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่ในระดับกลางใช้ระบบที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหารมีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

4.2.1.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้นำให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ สร้างสมดุลระหว่างความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานโดยไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพบรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4.2.2 ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor's theory X and theory Y) Douglas McGregor (1960, pp. 47 – 48) เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่งแมคเกรเกอร์ มีความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและได้เกิด 2 ทฤษฎีที่แตกต่างกัน ดังนี้ (ภัสราภรณ์ พอมทอง, 2561, หน้า 17 – 18)

4.2.2.1 Theory X พื้นฐานของคนคือ ไม่ชอบทำงาน ชี้แจง อยากรู้ ได้เงิน อยากรบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษที่มีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

4.2.2.2 Theory Y เป็นกลุ่มที่มองคนในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์และมีศักยภาพในตนเอง ผู้นำจึงควรส่งเสริมและให้โอกาสในการพัฒนา

4.2.3 การศึกษาของ Kurt Lewin's Studies Kurt Lewin (1951, p. 273) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

4.2.3.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา จะตัดสินใจด้วยตนเอง เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.2.3.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ

4.2.3.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวหรือไม่มีระเบียบแน่ชัด การทำงานของผู้นำลักษณะนี้จะเป็นการกระจายงานออกไปที่กลุ่มหากกลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง งานก็จะสำเร็จลุล่วงได้ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกใช้ลักษณะผู้นำ แบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4.2.4 Likert's Michigan studies Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ไลเคิร์ต และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วยความคิดรวบยอด เรื่องภาวะผู้นำแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ (Likert, 1967, pp. 126 – 127) คือ

4.2.4.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitative – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ่ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่ใช้ญ่มากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

4.2.4.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ่ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชา สูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้ตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

4.2.4.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้บริหารจะให้ความใ่ว่างใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง จากระดับล่างขึ้นบน และจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบนขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4.2.4.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative) ผู้บริหารให้ความใ่ว่างใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงาน สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

4.2.5 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa Studies) นักวิชาการของมหาวิทยาลัยไอโอวาได้ทำการทดลองเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำในช่วงปลายทศวรรษ 1930 โดยศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษาในมหาวิทยาลัยเพื่อศึกษาความชอบของสมาชิกที่มีต่อผู้นำที่แตกต่างกัน 3 ลักษณะ (ภัสราภรณ์ ผอมทอง, 2561, หน้า 19) ได้แก่

4.2.5.1 ผู้นำแบบเผด็จการ หมายถึง ผู้นำจะรวมอำนาจการบริหารงาน โดยทำหน้าที่ตัดสินใจให้กับกลุ่มแล้วค่อยสื่อสารแนวความคิดนั้นออกมา เพื่อให้สมาชิกนำไปปฏิบัติ

4.2.5.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย หมายถึง ผู้นำจะเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่ม โดยผู้นำจะทำหน้าที่นำเสนอความคิดและทำการตัดสินใจร่วมกับกลุ่มโดยทั้งผู้นำและกลุ่มจะพยายามหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อสรุปร่วมกัน

4.2.5.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม หมายถึง ผู้นำจะทำการจำกัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนกับสมาชิกในกลุ่มโดยที่ผู้นำจะทำหน้าที่ให้ข้อมูลและความช่วยเหลือที่จำเป็นแก่สมาชิก แต่จะปล่อยให้สมาชิกตัดสินใจเองตามความเหมาะสมโดยผู้นำจะไม่เข้าร่วมกระบวนการตัดสินใจผลการเก็บรวบรวมข้อมูลของมหาวิทยาลัยไอโอวา สรุปได้ว่า 1) สมาชิกในกลุ่มจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ และ 2) ผู้นำแบบเผด็จการและเสรีนิยมจะส่งผลให้กลุ่มมีลักษณะผูกพันระหว่างกลุ่มสูงกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่ก็ได้บ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของผู้นำแต่ละลักษณะ อย่างไรก็ตาม ไรท์ศึกษาการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาได้ส่งผลให้เกิดการตื่นตัวของแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Science) และมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ซึ่งผลักดันให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในมิติต่าง ๆ ในเวลาต่อมา

4.2.6 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ในช่วงต่อของทศวรรษที่ 1940 และ 1950 กลุ่มนักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้สนใจที่จะศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การ โดยมีผลการศึกษาที่น่าสนใจว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงลักษณะของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ (ภัสราภรณ์ ผอมทอง, 2561, หน้า 20) คือ

4.2.6.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต (Production Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนตัวสมาชิกเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

4.2.6.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Employee Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้ความสนใจและเอาใจใส่กับปัญหาต่าง ๆ ทั้งในเรื่องที่ทำงานและเรื่องส่วนตัวที่เกิดขึ้นของสมาชิกถึงแม้การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะไม่ชี้ชัดว่าผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน แต่ก็เป็นการศึกษาที่พิจารณาภาวะผู้นำที่ได้รับความสนใจและมีการกล่าวมาถึงจนปัจจุบัน เนื่องจากเป็นการศึกษาที่พิจารณาภาวะผู้นำของผู้จัดการ และพยายามจัดกลุ่มพฤติกรรม โดยอาศัยหลักการวิจัยและการศึกษาทางวิทยาศาสตร์

4.2.7 การศึกษาที่มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (The Ohio State Leadership Studies) ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 - 1950 ได้มีการศึกษาวิจัยที่มีผลลัพธ์ต่อการพัฒนาทฤษฎี 2 ปัจจัยของผู้นำ อันเป็นเครื่องช่วยบอกให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำ โดยวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบอันเป็นปัจจัยที่สำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำแต่ละคนได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้ (ภัสราภรณ์ ผอมทอง, 2561, หน้า 20 - 21)

4.2.7.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure Leadership) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นไปได้ในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามกฎ ระเบียบ แบบขององค์กร การสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงานและวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะของความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ในกลุ่ม ชักนำให้มีการสร้างแบบแผนที่ดีและสร้างช่องทางของการติดต่อสื่อสารให้สามารถติดต่อกับบุคคลทุกคนและสามารถอธิบายถึงวิธีการทำงาน ทั้งยังสามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้งานจนบรรลุผลสำเร็จและสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรมากที่สุด ผู้ที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์สูงจะพึงพิถีพิถันกับการมอบหมาย และมีความคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และจะเน้นถึงกำหนดเวลาที่ต้องทำให้เสร็จ

4.2.7.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration Leadership) หมายถึง ลักษณะของผู้นำที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะเน้นการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเป็นมิตร ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะของการดูแลเอาใจใส่ มีความไว้วางใจต่อกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นให้การยอมรับนับถือ ให้ความอบอุ่น มีความปรองดองกันอย่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีการเอาใจใส่สูงจะสนับสนุนเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารและมีส่วนร่วมซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ พบว่า ผู้ที่มุ่งเอาใจใส่ (มุ่งคน) สูงจะมีความอบอุ่นทางอารมณ์ของสังคม จึงทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจมากกว่า และมีผลต่อการปฏิบัติงานดีกว่า แต่ผลการวิจัยครั้งหลัง ๆ กลับแสดงว่าผู้นำจะมีลักษณะทั้งเอาใจใส่ (มุ่งคน) และโครงสร้างความคิดริเริ่ม (มุ่งงาน) ในระดับที่สูงคือมีความเป็นผู้นำ

ที่มีงานและตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางอันเป็นการกำหนดความมีประสิทธิภาพ ผลของความเป็นผู้นำของบุคคลในองค์การซึ่งการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนและ มหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอจะมีความคล้ายคลึงกัน แต่การศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอได้แยกปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของบุคคลอย่างเด็ดขาด ผู้นำแสดงพฤติกรรมทั้งสองในอัตราส่วนต่าง ๆ ตามลักษณะของตน โดยผู้นำอาจจะมีลักษณะทั้งมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ แต่ผู้นำบางคนอาจมุ่งงานหรือมุ่งสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวหรืออาจจะไม่แสดงทั้งสองลักษณะ ซึ่งการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอได้รับการยอมรับและความนิยมจนถึงปัจจุบัน จากคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำที่ดีจะต้องเก่งทั้งคน เก่งทั้งงาน”

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational of Contingency Leadership Theory) เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนาจให้ (ภัสราภรณ์ ผอมทอง, 2561, หน้า 21 – 23) ได้แก่

3.1 แนวคิดทฤษฎี 3 – D management style William J. Reddin ให้ความสำคัญกับมิติประสิทธิผลประกอบกับมิติพฤติกรรมดำเนินงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ Reddin กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึงการที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสมเรียกว่ามีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์เรียกว่าไม่มีประสิทธิผลและ Reddin ยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ นอกจากนี้ Reddin ยังกล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่ง Reddin ได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยีองค์กรและคน ดังนั้น ในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรผู้นำตามสถานการณ์ โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดิน และยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจจะมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์



ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด ประกอบด้วย 1) ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านควบคุมงาน 2) ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์และ 3) ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม โดย เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด ได้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ ซึ่งมีความเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมแตกต่างกัน คือ

3.2.1 ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling Leader) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมทั้งด้านงานและความมั่นใจอยู่ในระดับที่ (M1) คือ บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่าง ๆ

3.2.2 ผู้นำแบบขายความคิด (Selling Leader) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้าง เมื่อผู้ตามขาดความสามารถในการทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น การให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจจะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานและความมั่นใจอยู่ในระดับที่ (M2) คือ บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ ถึงปานกลาง

3.2.3 ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation Leader) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจหรือยังไม่สามารถที่จะรับผิดชอบงานเต็มที่

3.2.4 ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegating Leader) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็ก ๆ น้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

### 3.3 Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

Fiedler กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

3.3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

3.3.2 โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะไม่สูง แต่ถ่างงานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3.3.3 อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุดคือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่ทำเช่นนี้ได้ ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก หากผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงานเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้ตามจากทฤษฎีของพิตเลอร์ จะเห็นว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

#### 4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้น วิธีที่ทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตตามบริบทที่เปลี่ยนไป Burns (1978) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาจนทุกวันนี้เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำเบิร์นส์ ได้อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนความสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากรโดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตามความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special Form of Power) Burns (1978) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปโดยเดวิดเบิร์นส์ เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายหรือผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิง

เป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้นำดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่ง ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่ของเบิร์นส์เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาดและการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยเบิร์นส์ได้สรุปลักษณะผู้นำ ออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ (ภัสราภรณ์ พอมทอง, 2561, หน้า 23 - 25)

4.1 ผู้นำเชิงเป้าหมายหรือผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนหรือรางวัลนั้นต่อมากลายเป็นผลประโยชน์ร่วมกันลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้อำนาจแรงงานและในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

4.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตามกระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไปเรียกว่า Domino Effect ซึ่งต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำชุมชนที่เป็นที่ศรัทธาของชุมชน เป็นต้น

4.3 ผู้นำจริยธรรม ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตามซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ ความปรารถนา ค่านิยมและควรรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญคือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกลนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

Bass (1985) พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของเบิร์นส์ซึ่งแบสส์ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างไร

อย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำ ทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายและความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดย ทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป หรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรมและประเพณีของแต่ละท้องถิ่น 2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมขององค์กร 3. คุณลักษณะ ส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล โดยมีลักษณะ ดังนี้

1.1 ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1.1.1 บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)

1.1.2 การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration)

1.1.3 การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation)

2. ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงาน และสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ โดยแบสส์ได้เสนอแนวทาง

2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย คือ

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingency Reward)

2.2 การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by Exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูปและผู้นำเชิงเป้าหมายสามารถจำแนกโดยพิจารณาความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการ

ทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานทำงานให้สำเร็จเท่านั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกตามความสามารถของบุคคลเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่องโดยการจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันร่วมใจกับตนด้วยความเต็มใจและมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มซึ่งภาวะผู้นำมีความสำคัญคือเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์การอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกและเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงควรมีซึ่งมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์การสิ่งแวดล้อม เพราะในยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งคุณลักษณะความเป็นผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงานรักผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องหรือสมาชิกของกลุ่ม รักความยุติธรรม รักความก้าวหน้า มีเซาว์ปัญญาดี มีนิสัยรักการค้นคว้า เป็นที่พึ่งในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ ชอบกิจกรรมและงานสังคม มีอารมณ์ขันที่ไม่หยาบโหล่น ความร่วมมืออันดีมีชีวิตชีวาสดชื่น แต่งกายดี ความสามารถในการกีฬา

## 5. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แล้วสังเคราะห์เพื่อนำไปเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย

### 5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพหรือสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรนั้นต้องอาศัยภาวะผู้นำหรือแบบพฤติกรรมร่วมของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากผู้นำ เป็นจุดรวมแห่งพลังของมวลสมาชิกในองค์กร ดังนั้นจึงเปรียบเสมือนหลักชัยในการดำเนินการของ องค์กร โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของงานหรือคุณค่าขององค์กร (ลิตอาไพ เต็มสุลิวัน,

2561, หน้า 10) นักการศึกษาและนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

ชานาญ คำปัญญโญสินท์ (2559, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ร่วมงานในการดำเนินงานที่เหนือความคาดหว้งปกติ โดยใช้วิธีการคิดใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

อภิสิทธิ์ ทนคำดี (2560, หน้า 56) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่มีบารมีและอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามโดยการใช้การจูงใจ การสร้างแรงบันดาลใจ รวมถึงความต้องการที่จะประสบความสำเร็จเกินกว่าสิ่งที่คาดไว้ในเบื้องต้น ซึ่งเกิดขึ้นจากความไว้วางใจ ความศรัทธาและยอมรับนับถือด้วยความเต็มใจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

วสันต์ แก้วก่า (2561, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหว้งพัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักธุรกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ในการพัฒนาต่อไป

ลิตอาไพ เต็มสุลิวิน (2561, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ตระหนัก ถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร อีกทั้งยังมีการพัฒนาความสามารถในการทำงานและพยายามทำงานให้บรรลุถึงผลสำเร็จในระดับที่สูงขึ้น

วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 23 - 24) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำ

ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตาม สามารถที่จะเปลี่ยนทัศนคติและพัฒนาความสามารถผู้ตามให้มีความตระหนักและมองเห็นความสำคัญของงานมากกว่าประโยชน์ของตนเองทำให้ผู้ตามทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ

ลิตธิชัย อุสาพรหม (2562, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับความคิดเห็นทัศนคติ วิธีการต่าง ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา มีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่า ที่เกี่ยวกับการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามรายบุคคล

Yukl (1998, p. 20) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การสร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร และการเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Bass (1999, p. 11) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจของตนเอง โดยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลจำ สามารถยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุแห่งตน ความรุ่งเรืองขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น

Bass and Avolio (1999, p. 2) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานในแง่มุมมองใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร ชักนำให้ผู้ตามมองภาพอนาคตที่เกิดกว่าที่เคยคิดไว้ นำไปสู่ผลประโยชน์ขององค์กร

Lunenburg and Ornstein (2000, pp. 150 – 151) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้คาดหวังไว้

Razik and Swanson (2001, p. 86) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถที่จูงใจให้บุคคล

ปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจ มุ่งบรรลุความต้องการระดับสูง และทำให้มีความเชื่อมั่นในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านการสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล เพื่อเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ร่วมงานในการดำเนินงานที่เหนือความคาดหวังปกติ โดยใช้วิธีการคิดใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

## 5.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่พูดถึงกันในวงวิชาการ แวดวงผู้บริหาร สืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นแล้วการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณสมบัติอยู่ในตนก็ย่อมจะบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (อภิสิทธิ์ ทนคำดี, 2560, หน้า 56) ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

กิตติศักดิ์ บุญรังศรี (2559, หน้า 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อความคิด สร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตามทำให้ทุกคนยอมรับสร้าง ความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร มองการณ์ไกลถึงความเปลี่ยนแปลงขององค์กร และสามารถรับรู้และรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

อภิสิทธิ์ ทนคำดี (2560, หน้า 58) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้นำ ส่งผลไปถึงความสำเร็จขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ รวมถึงกระตุ้นให้มองภาพอนาคตที่เป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

วสันต์ แก้วกำ (2561, หน้า 21 – 22) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กรสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายเป็นผู้นำและผู้เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กรดั่งนั้น สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

นาตยา ทับยาง (2561, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษาและงานต่าง ๆ จะสำเร็จลุล่วงไปได้ต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลหลายฝ่าย ทั้งนี้จะต้องทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเต็มใจอย่างเต็มศักยภาพตามความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ๆ โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนให้สถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้

วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารถือเป็นบุคคลที่สำคัญในการเชื่อมโยงกับบุคลากรระดับปฏิบัติการในสถานศึกษา เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณภาพสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

สิทธิชัย อุสาพรหม (2562, หน้า 33) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อความคิด สร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่ผู้ตามทำให้ทุกคนยอมรับ ยอมทำตามทุ่มเททั้งกำลังกายกำลังใจมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงสามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว

สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลสำคัญในการเชื่อมโยงการนำนโยบายหรือคำสั่งสู่การปฏิบัติได้อย่างมีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้แก่ ผู้ร่วมผู้ปฏิบัติงานและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ถ้าไม่มีการเตรียมการเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคตก็จะยากที่จะอยู่รอดได้ในยุคโลกาภิวัตน์ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

### 5.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm)

ของภาวะผู้นำ โดยมีเบอร์น และแบส เป็น 2 ท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบัน (วิไลลักษณ์ สีดา, 2562, หน้า 24 – 25)

### 5.3.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพโดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า เบอร์นมีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง

Burns (1978, pp. 55 – 58) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่ายคือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามลำดับ

ขึ้นความต้องการของมาส์โลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาส์โลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

### 5.3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

Bass (1999, pp. 9 – 32) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึง

ความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเองผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

### 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM)

หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

### 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)

หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางใหม่ แบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิด ริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจาก

ความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงาน หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะไมู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

5.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994, pp. 2 – 6) ได้เสนอโมเดล ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ

### 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ

### 2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจบทบาทรวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องการทำอะไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร

### 3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership:

LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (No leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์การ ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

#### 5.3.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Fullan

Fullan (2006, p. 34) ได้อธิบายไว้ว่าความเป็นผู้นำในทุก ระดับชั้นของการทำงานเป็นเรื่องที่มีความชัดเจนมากต่อการเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพและพัฒนาความเป็นผู้นำบุคคลอื่นต่อไป Fullan ได้พิจารณาภาวะผู้นำในลักษณะที่เป็นระบบเช่นเดียวกับ อีโวลิวชัน และให้ความเห็นว่าความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Leadership for change) เป็นปัจจัย

ที่สำคัญประการหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ กรอบความคิดของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

ผู้นำ (Leader) กระตือรือร้น มีพลัง มีความหวัง เข้าใจการเปลี่ยนแปลง มีจุดประสงค์เชิงคุณธรรม เชื่อมโยงให้สอดคล้อง สร้างความสัมพันธ์ มีความรู้

สมาชิกในองค์การ (Member) มีความมุ่งมั่นภายนอกและภายใน

ผล (Result) คือ สิ่งดี ๆ เกิดขึ้นมากกว่าเดิมและสิ่งไม่ดีลดลงจากเดิม

ภาวะผู้นำของ Fullan มีลักษณะการเป็นผู้นำในด้านวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีพลังงาน ความกระตือรือร้นและความหวังบนความคิดและการกระทำที่เป็นหลัก 5 ข้อ กระตุ้นให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์การเกิดความกระฉับกระเฉงพร้อมที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทำให้เกิดผลดีต่องานมากขึ้นเกิดผลเสียน้อยลง ความคิดและการกระทำที่เป็นหลัก 5 ข้อ โดยอยู่ภายใต้กรอบของความมีพลัง (Energy) มีความหวัง (Hope) และมีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) มีศรัทธาอย่างแรงกล้าโดยผู้ตามต้องสร้างพันธะสัญญาทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ คือ เกิดสิ่งที่ดีกว่าความคิดและการกระทำที่เป็นหลัก 5 ข้อ ได้แก่

1. เป้าหมายทางคุณธรรม (Moral purpose) ที่มาจากตัวผู้นำและความเป็นผู้นำคุณธรรมเป็นกุญแจสำคัญ
2. เข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ที่ต้องมีหลายปัจจัยมาเกี่ยวข้อง เช่น สถานการณ์ ยุทธศาสตร์ คู่แข่ง วัฒนธรรมขององค์การ
3. สร้างความสัมพันธ์ (Relationship building) โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความฉลาดทางอารมณ์หรือต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ
4. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง มีความรู้ ใช้ความรู้ พัฒนาความรู้ได้โดยการแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้ไปใช้ประโยชน์
5. ยึดโยงส่วนต่าง ๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ ข้อ 1 - 4 ให้มีปฏิสัมพันธ์ (Coherence making) เกิดผลสรุปที่ส่งผลออกมาเป็นแบบแผนซึ่งจะรวมเป็นส่วนหนึ่งและฝังรากลึกอยู่ในองค์การ

### 5.3.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Hoy and Miskel

Wayne K. Hoy and Cecil Miskel (2001, p. 414) ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าควรเป็นผู้ที่มีลักษณะดังนี้

5.1 สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน

5.2 สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น

5.3 ตลใจตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเอง

5.4 การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้รวมไว้ใจมากกว่าที่จะทำงานภายในบริเวณเดิม

5.5 เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นที่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำ และผู้นำกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ซึ่งในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังจูงใจ เป็นผู้มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบัน

### 6. องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555, หน้า 76 – 77) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่จูงใจให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่เกินความคาดหวังตามปกติมุ่งไปที่ ภารกิจ โดยกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง ประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างบารมี (charisma) หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างความภาคภูมิใจ ความศรัทธาและการยอมรับของผู้อื่น



2. การยอมรับคุณค่าของตัวบุคคล (individualized consideration) หมายถึง ความพยายามที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพของผู้อื่นอย่างมนุษย์ที่มีคุณค่า

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง การเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้คนอื่นคิดทบทวนในสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองปัญหาในหลายแง่มุมและกระตุ้นให้คิด สร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ

ชำนาญ คำบัญญัติสินทัย (2559, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริหารแสดงให้เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการและมีความพึงพอใจจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influences) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ที่มีความคิดก้าวไกล มีบุคลิกภาพที่ดี มีความรู้และทักษะ มีความสามารถพิเศษ มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ด้านเทคโนโลยี มีพฤติกรรมเป็นนักพัฒนาแบบประชาธิปไตย มีอุดมการณ์ที่แน่นอน มีความชัดเจนในเป้าประสงค์ พันธกิจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นที่ยอมรับนับถือ

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) หมายถึง การมีความมุ่งมั่น จริงใจ มีคุณธรรมจริยธรรม โปร่งใส สร้างความเชื่อมั่น มีผลงาน เชิงประจักษ์ มีการพัฒนาตนเองเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส สร้างความคาดหวัง สร้างความท้าทาย คิดในแง่บวก สร้างเจตคติที่ดี ส่งเสริมความสามารถ สร้างความศรัทธาร่วมสร้างภาพอนาคต ส่งเสริมผลงานที่เป็นเลิศ พัฒนางานใหม่ ๆ สร้างทีมงานจุดประกายความคิด

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การมีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนายุทธศาสตร์เชิงนวัตกรรม พัฒนาระบบการคิด พัฒนาทักษะกระบวนการใหม่ ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ทุกที่ ทุกเวลา เน้นประสิทธิภาพของงาน ปลุกกระตุ้นจินตนาการ

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เน้นพัฒนาศักยภาพคนเป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษา เปิดโอกาสการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสผู้มีความสามารถสนับสนุนความเจริญก้าวหน้าพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

กมลพร ศรีประไพ (2560, หน้า 36 – 38) ได้ศึกษาถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

1. การสร้างบารมี ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การแสดงศักยภาพของตนเอง การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การควบคุมอารมณ์ของตนเอง
2. การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย การกำหนดความคาดหวังในการทำงาน การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน การเป็นแบบอย่างที่ดี การให้ความไว้วางใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย การกระตุ้นการทำงาน การส่งเสริมและสนับสนุน การแก้ไขปัญหา การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย
4. การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ประกอบด้วย การให้คำปรึกษา การรับฟังเรื่องของคน การให้ความสนใจแก่คน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การนิเทศการศึกษา

อภิสิทธิ์ ทนคำดี (2560, หน้า 13 – 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการและพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกในการบริหารโรงเรียน สามารถสังเกตวัดและประเมินได้ จำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรเข้าใจร่วมกัน เห็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากร สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี แม้ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเชื่อใจ ไว้วางใจและให้เกียรติซึ่งกันและกัน สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรว่าสามารถเอาชนะอุปสรรค และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ แสดงให้เห็นถึงความฉลาดในการแก้ปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและประโยชน์ขององค์กร
2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ทำให้บุคลากรเกิดความริเริ่ม สร้างนวัตกรรมเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จส่งเสริมให้บุคลากรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน กระตือรือร้นเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถกระตุ้นการทำงานเป็นทีม และสร้างจิตวิญญาณของทีม พัฒนาบุคลากรให้มีความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาวของตน และทำให้บุคลากรมองเห็นภาพอนาคตที่สวยงามของตน

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาให้ความสำคัญกับการจูงใจและให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้บุคลากรคิดแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่และความสำคัญของตนเองต่อความสำเร็จขององค์กร ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและเหตุผลที่แตกต่างเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรเชื่อว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีแนวทางแก้ไข แม้จะมีอุปสรรคที่ยาก กระตุ้นให้บุคลากรหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมในการแก้ปัญหา

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารมอบหมายงานตามความรู้ เหมาะสมตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้คำปรึกษา คำแนะนำ แก่บุคลากรเป็นรายบุคคล สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาจุดเด่นและแก้ไขจุดด้อยของตนมีปฏิสัมพันธ์ส่วนตัวกับบุคลากรแต่ละคน ตามโอกาส เป็นโค้ช เป็นที่ปรึกษา ตามความต้องการของบุคลากรแต่ละคน เป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการปฏิบัติงานตามความต้องการของบุคลากรแต่ละคน สร้างบรรยากาศการให้การสนับสนุน เข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

วสันต์ แก้วก่า (2561, หน้า 9 – 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือในกลุ่ม การทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการวางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีศีลธรรมจริยธรรมได้รับการยกย่องศรัทธาและเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเมื่อตั้งเป้าหมายแล้วสามารถทำได้เสมอ มักจะมีวิธีทำงานให้สำเร็จได้อย่างเหนือความคาดหมาย กล้าตัดสินใจทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ มองหาแนวทางลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถชี้แจงวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารความสามารถกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน กระตุ้นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อมั่นในความสามารถในการ

ปฏิบัติงาน สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นกันเองเสมอ ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูงโดยสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสามารถทำได้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าต้องทุ่มเทโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าทุกปัญหาที่เกิดขึ้น มีทางแก้ไขได้

### 3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารทำให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้สติปัญญาในการเอาชนะปัญหาอุปสรรค โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้หลักเหตุผลในการจัดการกับปัญหาขององค์กร ซึ่งให้เห็นว่ามีทางเลือกในการแก้ไขปัญหาได้หลายวิธี สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ มักจะสอนงานที่ตนเองรู้ทุกอย่างให้กับทีมงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปอบรมสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและตระหนักถึงปัญหา ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นว่าสามารถใช้สติปัญญาแก้ไขปัญหาได้และกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานทุกครั้ง

### 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหาร

มีความเมตตาเป็นกันเองให้การช่วยเหลือให้คำปรึกษา แนะนำเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาแสดงความห่วงใยต่อสภาพความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตัวเองมีความสำคัญต่อองค์กร มีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวกัน ไม่แสดงการตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความเสียหายต่อหน้าบุคคลอื่น มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถจัดระบบสวัสดิการที่ดี สร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมองออกกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีความสามารถหรือถนัดในเรื่องใดบ้าง ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาค

ลิตอาไพ เต็มสุลิวัน (2561, หน้า 7 – 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารแสดงให้บุคลากรเห็นเป็นตัวอย่าง โดยมีอิทธิพลต่อความคิด ความเชื่อค่านิยม พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาให้บุคลากรเกิดความตระหนักในความสำคัญของเป้าหมายและผลงาน ประกอบด้วย 4 ประการ คือ

#### 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของ

ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่มีความหนักแน่น และมั่นใจในการแสดงออกมีวิธีการปฏิบัติที่ตรงตาม อยู่ในศีลธรรมจรรยา เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมยืนหยัดต่อเป้าหมายหรือเชื่อมั่นต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติตามเป้าหมาย ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกนิยมชมชอบ เคารพยกย่องให้ความเชื่อถือไว้วางใจ

และอยากปฏิบัติตนเลียนแบบ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกเต็มใจ ร่วมใจและภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงาน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร แสดงให้เห็นถึงการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรโดยการแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สร้างและสื่อความคิดอย่างสร้างสรรค์ ทำให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายกำหนดไว้

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการกระตุ้นให้บุคลากรคิดอย่างมีเหตุผล มีกระบวนการ มีการโน้มน้าวหรือกระตุ้นให้บุคลากร ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ช่วยกันคิดและหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม กระตุ้นให้มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระเบียบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนมุมมองในการมองปัญหา ส่งเสริมการใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร แสดงให้เห็นการที่ผู้บริหารองค์กร มีภาวะในการวินิจฉัยบุคลากรโดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญและผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

สิทธิชัย อุสาพรม (2562, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงเป็นระดับความคิดเห็น ทศนคติ วิธีการต่าง ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม มากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลง มีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น ดังนี้

1. การสร้างบารมี หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความทุ่มเทในการทำงานให้มากขึ้น การแสดงออกถึงอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมทางบวกของตนเองให้ชัดเจน มีความสามารถที่จะแก้ไขปัญหาในแต่ละสถานการณ์ การแสดงศักยภาพของตนเองให้ผู้ร่วมงานได้เห็นถึงความรู้ความสามารถในการทำงาน รวมถึงการควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การกำหนดมาตรฐานในการทำงานให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน การให้ความไว้วางแก่ครูในกลุ่มสาระฯ ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ได้รับความสำเร็จจากการทำงานอย่างตั้งใจ การสร้างความกระตือรือร้นในการทำงานแก่

ผู้ร่วมงานเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการชี้นำให้ครูในกลุ่มสาระฯ เห็นถึงผลของการทำงานที่ได้รับเมื่อทำงานสำเร็จ

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การให้คำแนะนำและแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้แก่ครูในกลุ่มสาระฯ การกระตุ้นครูในกลุ่มสาระฯ ให้รู้สึกว่าจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เกิดการพัฒนาตนเองโดยมีการจัดการศึกษา อบรมสัมมนา

4. การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง การให้ความสนใจแก่ครูในกลุ่มสาระฯ ที่ไม่สามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้เท่าเทียมกับคนอื่น ๆ การมอบหมายงานให้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล มีการส่งเสริมให้ครูในกลุ่มสาระฯ ได้มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคลและการประเมินผลการทำงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล

วิไลลักษณ์ สีดา (2562, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ จูงใจให้ผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมอดุมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างมีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่น มีศีลธรรม หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจ การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมีให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามต้องการหา

แนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำสามารถคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน

Bass, B. M., & Bruce J. A., (1994) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่ามี องค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างบารมีหมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงานและมีลักษณะเป็นมิตร ใจดีและเป็นกันเองปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยยึดหลักธรรมทางศาสนาเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อฟังนับถือผูกพันเกิดความจงรักภักดีอยากอุทิศ ตนทำงานและยึดถือค่านิยมตามอย่างของผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและเร้าให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจ และเกิดความต้องการที่จะทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานสำเร็จและทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่ามีความสามารถและอยากปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาคาดหวังไว้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นจูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อที่ทีมงานเห็นคุณค่าผลของการปฏิบัติงาน ตามพันธกิจที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคมเป็นผลให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยผู้บริหารสถานศึกษาอาจใช้คำพูด สัญลักษณ์หรือจินตนาการชักชวนให้เข้าใจ วิสัยทัศน์และความหมาย ความรู้สึกที่เห็นว่าพันธกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่ายส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน มากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับนับถือความเป็นบุคคลของผู้ร่วมงานดูเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานการให้คำปรึกษาหารือ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง และหาแนวทางพัฒนาผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นที่เลี้ยงเพื่อฝึกฝนด้านการบริหารจัดการการให้ข้อมูลข่าวสาร การถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้มอบหมายงานพิเศษให้ผู้ร่วมงาน ตลอดจนให้คำแนะนำ การพูดคุยอย่างเป็นกันเองและสร้างสรรค์บรรยากาศของความอบอุ่นและคุ้นเคย

Bass and Avolio (1994, pp. 21 – 27 อ้างถึงใน กมลพร ศรีประไพ, 2560, หน้า 36 – 38) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติพฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic leadership or Idealize influence) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีบทบาทและลักษณะการกระทำที่เป็นตัวอย่างที่ดีเป็นแบบอย่างที่ดี
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถที่จะสื่อสารกับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามทราบถึงวิสัยทัศน์พันธกิจ ความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักใช้ความคิดพยายามริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างความท้าทายโดยที่พฤติกรรมของผู้นำจะพยายามตั้งคำถามที่ทวนกระแสต่อความเชื่อ ค่านิยมแบบเก่าของผู้ตามและทดลองนำปัญหาเก่าที่เคยเกิดขึ้นไปใช้กับวิธีการแก้ปัญหาแบบใหม่โดยที่ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้การสนับสนุนผู้ตาม
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เข้าใจและปฏิบัติต่อผู้ตามแตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการและนักการศึกษา										รวม	ร้อยละ
	วิโรจน์ สารรัตน์ (2555)	ชำนาญ คำปัญญาเลิศ (2559)	กมลพร ศรีประไพ (2560)	อภิสิทธิ์ หนาคดี (2560)	วสันต์ แก้วกา (2561)	สิตาไพ เต็มสุลวัน (2561)	สิทธิชัย อุตสาหกรรม (2562)	วิไลลักษณ์ สีดา (2562)	Bass, B. M., & Bruce J. A., (1994)	Bass and Avolio (1994, pp. 21-27)		
1. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100.00
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	90.00
3. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	8	80.00
4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	6	60.00
5. ด้านการสร้างบารมี			✓				✓		✓		3	30.00
6. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคคล			✓				✓				2	20.00
7. ด้านการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล	✓										1	10.00

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านที่มีค่าความถี่สูงสุดตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีอิทธิพลต่อครู โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ผู้อื่นยอมรับและยอมเป็นผู้ตามในการปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจจริงในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าเป็นมิตรไมตรี เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน สามารถโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อถือ และมีการจูงใจที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ผู้ตามจะปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น ศรัทธา มีความมั่นใจ ไว้วางใจ ซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจร่วมมือเมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงพฤติกรรมที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกันอุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์การร่วมกัน กระตุ้นให้กำลังใจเพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน ให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ และเชื่อมั่นตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยกระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในความคิดและจินตนาการ ความเชื่อและคุณค่าของตัวเองและจะได้รับการสนับสนุนให้แก้ปัญหาตามความเชื่อและค่านิยมของแต่ละบุคคลโดยผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความสามารถที่จะแก้ปัญหาในอนาคต ได้อย่างมีคุณภาพด้วยตัวของเขาและนำไปสู่การปฏิบัติงานด้วยความผูกพัน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารให้ความสนใจดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด โดยทำความเข้าใจส่งเสริมและการพัฒนาความ

ต้องการความสนใจ ความสามารถของแต่ละบุคคลและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งชี้แนะและให้ข้อมูลย้อนกลับสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

## 2. ภาวะผู้นำทางวิชาการ

### 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กรที่จะต้องวางแผนให้องค์กร ดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งเป็นงานหลักของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำให้บุคลากรในสถานศึกษาให้ร่วมมือปฏิบัติงาน จนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจและมีความสุข ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ จะต้องแสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและงานในลักษณะที่เน้นบุคคลและงานให้สมดุลกัน ซึ่งภาวะผู้นำทางวิชาการดังกล่าว สามารถทำการเสริมสร้างให้มีความเข้มแข็งขึ้นได้ สาลิตา เรียนทัพ (2560, หน้า 25) ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ ดังนี้

ศศิธร ศรีจันทะ (2559, หน้า 50) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้แสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ที่สามารถโน้มน้าวใจหรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดหมายของการจัดการศึกษารวมพลังและประสานสัมพันธ์เพื่อให้งานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียนอันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดวงพร แสณภูวา (2559, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ลักษณะของผู้นำทางวิชาการซึ่งต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยมีลักษณะ 6 ด้าน ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมวิชาการ การพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการ การเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

จริยาภรณ์ พรหมมิ (2559, หน้า 30) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมให้

ความสำคัญในการพัฒนางานด้านวิชาการ โดยเป็นผู้มีส่วนร่วมในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงและส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของครูโดยความเป็นผู้นำทางวิชาไม่ได้เกิดขึ้นเพียงแต่ผู้บริหารเท่านั้น ครูผู้สอนก็เป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาประสิทธิภาพผลของโรงเรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

สาลิตา เรียนทัฬ (2560, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมและสนับสนุนต่อกลุ่มที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการนำความรู้ทักษะต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่เพื่อนำผู้ร่วมงานให้ร่วมมือปฏิบัติงานไปสู่ความมีประสิทธิภาพทางการเรียนการสอน ซึ่งผู้ร่วมงานสามารถรับรู้ได้อย่างชัดเจน

พิพัฒน์พงษ์ วิเศษ (2560, หน้า 24) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ภารกิจ หลักของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนาครู การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียน เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพตามความมุ่งหมายของหลักสูตร

มานพ สมอินเอก (2561, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ และการกำหนดข้อตกลงร่วมกันระหว่างครูและนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน และการสอนของครู โดยใช้การแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร มีความหลากหลายในรูปแบบการพัฒนาและประเมินผล การพัฒนาบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของครูและนักเรียนและความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

อภิชนา พูลโภคผล (2562, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความรู้ ความสามารถและพฤติกรรมของผู้นำในบทบาททั้งหมดของผู้บริหารสถานศึกษาหรือองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อทุกฝ่ายในองค์การโดยมีหน้าที่ในการสร้างและส่งเสริมความก้าวหน้าขององค์การเป็นการนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติที่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้ทีมงานเชื่อถือศรัทธา อาศัย

กระบวนการและการพัฒนาการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นผู้ประสานงานและส่งเสริมบรรยากาศ วัฒนธรรมการเรียนรู้โดยอาศัยความร่วมมือกันของสมาชิกในองค์การ

ณปภา ศรีสกุล (2562, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการ ตลอดจนพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้ความสำคัญกับงานด้านวิชาการ หลักสูตรการเรียนการสอน มีการส่งเสริมบุคลากร สนับสนุนการเจริญเติบโตทางการเรียนของนักเรียนและต้องสามารถทำวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ สามารถช่วยเหลือให้คำแนะนำ นำพาทำแกผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงให้เห็นในการบริหารจัดการศึกษาด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนานักเรียน และการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

## 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานวิชาการในการพัฒนาการเรียนการสอนพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทางด้านวิชาการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจากบทบาทและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ อันจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาในที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญในการจัดการศึกษาคือการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (วิมลสิริ มังธานี, 2559, หน้า 28) ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ ดังนี้

จรรยาภรณ์ พรหมมิ (2559, หน้า 28) กล่าวว่า ในยุคปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตรซึ่งถือเป็นหัวใจของการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นผู้นำในการสร้างพลังเครือข่าย ความร่วมมือเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้และเป็นผู้นำสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

อภิชญา พูลโกศล (2562, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสำคัญยิ่งในการพัฒนาการศึกษา โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารเป้าหมายที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ อาศัยการประสานงานและ

ความร่วมมือกันในทุก ๆ ฝ่ายอย่างทั่วถึง เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินการไปได้ดีและอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

Fullan (2007, p. 160) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญยิ่งเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จและได้ตั้งข้อสังเกตว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุน มุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียน แสดงให้เห็นถึงทักษะการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและให้การสนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

Salazar & Jorissen (2007, pp. 158 – 163) ตั้งข้อสังเกตว่าผู้บริหารควรมุ่งเน้นความสนใจและความพยายามไปที่ผู้นำในเนื้อหาการเรียนที่จะสอนนักเรียน รวมทั้งกลยุทธ์ การสอนและวิธีการที่เพิ่มเติมจากผลการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพ จะต้องเข้าใจกลยุทธ์การสอนที่มีประสิทธิภาพด้วย พวกเขาจะต้องเข้าสังเกตการเรียนการสอนในห้องเรียนและวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ช่วยในด้านการตัดสินใจให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรโดย เฉพาะงานด้านวิชาการส่งผลถึงคุณภาพการสอนของครูซึ่งจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีของผู้เรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินงานตามภารกิจที่กำหนดไว้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

### 2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้นำมีสัมพันธภาพกับมวลชนได้อย่างองอาจและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับเลือกให้มาตำแหน่งซึ่งจะเป็นผลให้แสดงบทบาทและหน้าที่ได้อย่างชอบธรรมและมีประสิทธิภาพ (ธนปภา ศรีสกุล, 2562, หน้า 28) ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ ดังนี้

ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 187 – 214) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มี 6 องค์ประกอบหลัก คือ

1. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง การเตรียมการเพื่อให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้โดยเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญแผนนั้นต้องมาจากการวิเคราะห์สถานศึกษาอย่างเป็นระบบและแบบแผนนั้นจะต้องนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจากหลักสูตรเดิมให้ดีขึ้นสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและท้องถิ่น เกิดผลดีแก่ผู้เรียนและผู้เรียนสามารถนำไปใช้ประโยชน์สูงสุดและมีการประเมินผลหลักสูตร

3. การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมวิชาการ หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุคุณลักษณะอันพึงประสงค์มีการปรับปรุงสถานที่ให้เป็นปัจจุบันส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษาและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดบรรยากาศและมีความรู้สึกรักและเป็นเจ้าของตลอดจนการให้ความสำคัญของบุคลากรในสถานศึกษาให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4. การพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรสถานศึกษา มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การฝึกอบรม ปฏิบัติการและการนิเทศติดตามผลงานคณะกรรมการบริหารโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน โดยนำหลักการวิจัยมาเป็นแนวทางในการพัฒนา

5. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การเป็นผู้นำที่ได้รับ ความไว้วางใจในการนำองค์กรสู่เป้าหมายและทิศทางที่กำหนดมีความโปร่งใสในการบริหารงาน มีจริยธรรมและมีทักษะในการจูงใจบุคลากรในองค์กรให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง การประเมินคุณภาพผลผลิตของสถานศึกษาโดยรวม และประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา

ดวงพร แสนภูวา (2559, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกตามบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อพัฒนางานด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาผู้เรียนมี 6 ด้าน ได้แก่

1. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง การเตรียมการเพื่อให้ปฏิบัติงานของสถานศึกษาบรรลุตามจุดประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

2. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจากหลักสูตรเดิมให้ดีขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและท้องถิ่น เกิดผลดีแก่ผู้เรียนและผู้เรียนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สูงสุดและมีการประเมินหลักสูตร

3. การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมวิชาการ หมายถึงการจัดสภาพสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนให้บรรลุคุณลักษณะอันพึงประสงค์

4. การพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษา มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้นด้วยวิธีที่หลากหลาย

5. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจในการนำองค์การสู่เป้าหมายและทิศทางที่กำหนด มีความโปร่งใสในการบริหารงาน มีจริยธรรมและมีทักษะในการจูงใจบุคลากรในองค์การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา หมายถึง การประเมินคุณภาพผลผลิตของสถานศึกษาโดยรวมและประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

จรรยาภรณ์ พรหมมิ (2559, หน้า 92) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อพัฒนางานการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. การกำหนดภารกิจของโรงเรียน ได้แก่ ด้านการกำหนดเป้าหมายและด้านการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน

2. การจัดการด้านการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียน ได้แก่ ด้านการนิเทศและประเมินผลด้านการสอน ด้านการประสานงานการใช้หลักสูตรและด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

3. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน ได้แก่ ด้านการควบคุมที่ใช้เวลาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด ด้านการจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู ด้านการส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ ด้านการพัฒนา และสร้างมาตรฐานด้านวิชาการและด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้



ประสิทธิ์ อุ๋นหนองกุง (2559, หน้า 15 – 17) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นสิ่งที่เป็นหลักสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ การเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ การเรียนรู้ระบุนโยบายการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สร้างความเข้าใจประเมินผล ความก้าวหน้ากำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ตั้งมาตรฐานในการเรียนรู้ สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดแนวทางในการพัฒนาการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารที่มีความสามารถแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และส่งเสริมความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียน

1.2 การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการเรียนของนักเรียนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด

1.3 การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ หมายถึง ผู้บริหารที่สามารถสร้างเกณฑ์ทางวิชาการและมีการดำเนินการให้บรรลุตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

2. การบริหารหลักสูตรและการสอน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร กำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียน บริหารหลักสูตร กำกับ ติดตาม ปรับปรุง พัฒนา ประกอบด้วย

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแหล่งวิชาการ หมายถึง ผู้บริหารเป็นแหล่งความรู้เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญมีความรู้ความเข้าใจเรื่องของหลักสูตร

2.2 ความสอดคล้องของหลักสูตรการสอนทรัพยากร มาตรฐานและการประเมินผล หมายถึง ผู้บริหารที่มีความเข้าใจความสอดคล้องของหลักสูตรการสอนและการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด

2.3 การบริหารหลักสูตร หมายถึง ผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องขอบข่ายของหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรและการสอนและถือว่าการพัฒนาการเรียนการสอนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

3. การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารอุทิศให้กับการทำงาน สร้างสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ประกอบด้วย

3.1 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญของการสร้างจัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและสร้างวัฒนธรรมในโรงเรียน

3.2 การสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเด็ก ครู และผู้ปกครอง หมายถึง ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างและรักษาสัมพันธภาพของครูนักเรียน ผู้ปกครอง

3.3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสะท้อนผลงาน หมายถึง ผู้บริหารที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนผลงานกับครู มีการติดตามการปฏิบัติงานของครูเพื่อเป็นการทบทวน ความก้าวหน้าของนักเรียน

4. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารที่จัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการจัดระบบนิเทศและประเมิน การเรียนการสอน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย

4.1 การดำเนินโครงการและกิจกรรม หมายถึง ผู้บริหารที่มีการบริหารจัดการในการปฏิบัติกิจกรรมที่พัฒนาบุคลากรและเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียน

4.2 การสนับสนุนความเป็นมืออาชีพของครู หมายถึง ผู้บริหารที่ส่งเสริมครูให้ได้รับการพัฒนาการเรียนการสอนช่วยให้ครูปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถพัฒนาครูให้เป็นครูแกนนำ

4.3 การนิเทศและประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารที่มีการกำกับ ติดตาม การนิเทศการสอนของครู และมีเป้าหมายในการพัฒนาตัวครูเพื่อช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน

5. การพัฒนาผู้เรียน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสามารถปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม พัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกายและสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตยความภูมิใจในความเป็นไทย จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพประกอบด้วย

5.1 การรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน หมายถึง ผู้บริหารที่เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและส่งเสริมนักเรียนให้บรรลุผล

ตามมาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนดทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น

5.2 การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน หมายถึง ผู้บริหารที่มีความเอาใจใส่ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน มุ่งเน้นพฤติกรรมของครู เพื่อเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน หมายถึง ผู้บริหารที่มีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เพื่อให้เป็นแหล่งข้อมูลในการตัดสินใจและให้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

ใหม่ ทุมลี (2560, หน้า 10 – 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลใด ๆ ก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การพัฒนาครู หมายถึง การส่งเสริมให้ครูได้มีการพัฒนาตนเอง การเป็นผู้นำในการพัฒนาเพื่อนครู การสนับสนุนการเป็นครูมืออาชีพ การเป็นผู้นำในการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนสำหรับนักเรียน โดยครูต้องมีการติดตามและตื่นตัวต่อความรู้ใหม่ ๆ และนวัตกรรมต่าง ๆ สามารถกำหนดเป้าหมาย และแนวทางในการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เพราะครูเป็นปุชนิยบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการพัฒนานักเรียนมีคุณภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาตนเองและเพื่อนครูอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1.1 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางานและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

1.2 การเป็นผู้นำพัฒนาเพื่อนครู หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสนับสนุนช่วยเหลือครูคนอื่นให้มีการพัฒนา เป็นผู้ให้บริการแหล่งศึกษาค้นคว้า มีส่วนร่วมและพัฒนาโรงเรียน

1.3 การสนับสนุนการเป็นครูมืออาชีพ หมายถึง การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง พัฒนาครูแกนนำทางวิชาการและกำกับ

ติดตามประเมินความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ส่งเสริมสนับสนุนการทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน อยู่เสมอ

2. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของ ผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การใช้หลักสูตรสถานศึกษารวมถึง การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล สรุปผลและปรับปรุงแก้ไขการบริหารหลักสูตร สถานศึกษาเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ประกอบด้วย

2.1 การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถ ของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูมีความตระหนักใน การสร้างและพัฒนาหลักสูตร การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย การจัดการของ สถานศึกษาคำหนึ่งถึงแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอก รวมถึงการจัดทำระบบสารสนเทศมา ใช้ในการสร้างหลักสูตรสถานศึกษา

2.2 การใช้หลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของ ผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้หลักสูตรสถานศึกษา เตรียมแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและ ภายนอก วางแผน ระดมทรัพยากรในการพัฒนาหลักสูตร ประเมินการพัฒนาการของ นักเรียนใช้แผนจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยบูรณาการผ่านการเล่นและ ประสบการณ์ตรง

2.3 การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลสรุปผลและปรับปรุง แก้ไขหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล สรุปผลและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรสถานศึกษา วางแผนนิเทศ กำกับ ติดตาม สร้างเครือข่าย สรุปและประเมินผล รายงานผลการดำเนินการบริหาร จัดการหลักสูตรสถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและจัดข้อมูลเพื่อพัฒนานักเรียน

3. การพัฒนานักเรียน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาให้การ สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ กำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน การรักษามาตรฐาน ที่สูงของนักเรียนและการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้บรรลุผล ตามมาตรฐานทางวิชาการที่กำหนด ประกอบด้วย

3.1 การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน หมายถึง ความใส่ใจของผู้บริหารสถานศึกษาในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความก้าวหน้าของ นักเรียน โดยครูรายงานผลการเรียน ร่วมกันวิเคราะห์ สะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลและ เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทุกภาคเรียน

3.2 การรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ การอ่านออกเขียนได้ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ประสานงานดูแลการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุตามมาตรฐานทางวิชาการ

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ดำเนินการพัฒนานักเรียนปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและประเมินความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนอยู่เสมอ

4. การมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ หมายถึง การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ กำหนดนโยบายในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ใช้ทักษะภาษาสื่อสารสร้างความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้แก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับการเรียนการสอนไว้อย่างชัดเจนใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำกับติดตาม ประเมินวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้ ประกอบด้วย

4.1 การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ ตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ของนักเรียนให้เวลาในการประสานงานและดูแลการสอนมากขึ้นให้เวลากับการเรียนรู้มากที่สุด

4.2 การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินความก้าวหน้าทำให้มีโครงสร้างองค์การที่เน้นโรงเรียนไปสู่เป้าหมายสำคัญร่วมกัน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครูในห้องเรียน ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมากขึ้น

4.3 การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ หมายถึง กำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนและการสอนของครู สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์นั้น

พิพัฒน์พงษ์ วิเศษ (2560, หน้า 12) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงให้เห็นในการบริหารจัดการศึกษา ด้านวิชาการในโรงเรียน โดยการกระตุ้น ส่งเสริม พัฒนาการจัดการศึกษาและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ การเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียน บริหารจัดการให้ครูในโรงเรียนมีการร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้และการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ
2. การบริหารจัดการหลักสูตร และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียน มีการบริหารจัดการแหล่งข้อมูลทางวิชาการมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอกำกับติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตามความสอดคล้องของหลักสูตรมีการประเมินผลตามมาตรฐานทางวิชาการ
3. การพัฒนาคุณภาพนักเรียน หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียน มีการรักษามาตรฐานของนักเรียน กำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน และรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ วิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน รายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน
4. การพัฒนาคุณภาพครู หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียน มีการจัดโครงการพัฒนาบุคลากร นิเทศการสอน ประเมินครูจัดให้มีระบบนิเทศ และประเมินการเรียนการสอนเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน
5. การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียน มีการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้สร้างสิ่งแวดล้อมบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อม บรรยากาศที่เป็นระเบียบปลอดภัยและใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู

มานพ สมอินเอก (2561, หน้า 10) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการบูรณาการของงานเพื่อให้การช่วยเหลือโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งสำคัญยิ่งซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเป้าหมายชัดเจน หมายความว่าองค์กรจะไปทางใดนั้นเป็นภารกิจเพียงครั้งเดียวของสถานศึกษา ภารกิจอีกเรื่องหนึ่งก็คือครูที่ได้รับหน้าที่จะต้องเผยแพร่ สื่อสารให้สมาชิกทราบวิสัยทัศน์ของตน มีความเห็นพ้องกันในวิสัยทัศน์นั้น และร่วมพลังกันปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

2. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศวิชาการ หมายถึง ผู้นำที่ต้องแสดงบทบาทกระตุ้นและพัฒนาในด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษา รวมทั้งการควบคุมการใช้เวลาในการสอน การรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของสถานศึกษาการทำให้มีสิ่งที่น่าสนใจให้กับครู การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาและการสร้างมาตรฐานด้านวิชาการและการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ เช่น สภาพแวดล้อมทั่วไปที่ตั้ง อาคาร ความร่มรื่น สวยงาม ความสะอาด และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในสถานศึกษา และบรรยากาศทางจิตวิทยา เช่น ความรู้สึกต่าง ๆ ของบุคลากร การมีปฏิสัมพันธ์ความรักความสามัคคี

3. ด้านการจัดการเรียนการสอน หมายถึง การบริหารจัดการของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการสนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่จำเป็นและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถควบคุมการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. ด้านการเป็นผู้นำที่มีความสามารถ หมายถึง ผู้นำซึ่งเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่งและมีบทบาทสูงสุดในการบริหารจัดการในสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดเฉียบแหลมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการศึกษามาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ

มานะจิต วรสุข (2562, หน้า 13 - 14) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมและสนับสนุนต่อบุคลากรทางการศึกษาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการนำความรู้ ทักษะต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่เพื่อนำผู้ร่วมงานให้ร่วมมือปฏิบัติงานไปสู่ความมีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานสามารถรับรู้ได้อย่างชัดเจนประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียน แสดงออกถึงการมีความคิดเร็ว คิดกว้างมองสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่เป็นไปได้ รวมทั้ง สามารถสร้างกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงานและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ส่วนเป้าหมายขององค์กรจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมของสถานศึกษา

2. การวัดและประเมินผลนักเรียนและครู หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีกระบวนการหรือวิธีการเพื่อให้ได้จำนวนตัวเลขซึ่งมีความหมายแทนปริมาณ

หรือขนาดหรือคุณสมบัติของสิ่งที่ต้องการวัดและมีการประเมินผลเป็นกระบวนการอย่างมีระบบโดยการนำข้อมูลทั้งหลายที่ได้จากการวัดมาพิจารณา วิเคราะห์ แปลความหมาย เพื่อที่จะตัดสินใจหรือสรุปคุณภาพและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ได้จากการวัดผลว่าผลที่ได้ นั้นมากน้อยกว่าเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้อย่างไร การประเมินผลจะเน้นในเรื่องของคุณภาพมากกว่าปริมาณต้องใช้ข้อมูลหลายด้านมาผสมผสานกัน

3. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีและทีมงาน หมายถึง การที่บุคลากรทางการศึกษามาทำงานร่วมกันหรือกิจกรรมร่วมกัน มีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกันมีความสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชนและองค์กรต่าง ๆ มีความพึงพอใจในการทำงาน

4. การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง แผนหรือข้อกำหนดของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่จะพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ โดยจะต้องจัดทำสาระการเรียนรู้ ทั้งรายวิชาที่เป็นพื้นฐานและรายวิชาที่ต้องเรียนเพิ่มเติมเป็นรายปีหรือรายภาคจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทุกภาคเรียนและกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์จากมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา

5. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างและการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการปฏิบัติงานและทัศนคติให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

6. การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันทางการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาด้านเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสถานศึกษา

7. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การสอนที่มุ่งเน้นไปสู่เป้าหมายของการศึกษาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ คิดเป็น แก้ปัญหาได้และถ้อยใจเอาความรู้ที่ได้ไปใช้ในชีวิตจริงในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญจริงได้เป็นเป้าหมายสูงสุดของการศึกษาในการพัฒนาระบบการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามแนวคิดทางการศึกษา



8. การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง  
ผู้บริหารโรงเรียนมีการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษาที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งเป็น  
เอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลที่สามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมและมีอิทธิพลต่อ  
ทัศนคติและพฤติกรรมในสถานศึกษาของบุคลากรทางการศึกษา  
องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังตาราง 2 การสังเคราะห์  
องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	นักวิชาการและนักการศึกษา								รวม	ร้อยละ
	ไชยา ภาวะบุตร (2555)	ดวงพร แสนภูวา (2559)	จริยาภรณ์ พรหมมิ (2559)	ประสิทธิ์ อุ่นทองกุล (2559)	ใหม่ ทุมลี (2560)	พิพัฒน์พงษ์ วิเศษ (2560)	มานพ สมนินเอก (2561)	มานะจิต วรรณสุข (2562)		
1. การพัฒนาผู้เรียน และการพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	87.00
2. การจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7	87.50
3. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา และการสอน	✓	✓		✓	✓	✓		✓	6	75.00
4. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจ การเรียนรู้				✓	✓	✓	✓	✓	5	62.50
5. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ	✓	✓					✓		3	37.50
6. การประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	✓	✓						✓	3	37.50

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	นักวิชาการและนักการศึกษา							รวม	ร้อยละ	
	ไชยา ภาวะบุตร (2555)	ดวงพร แสนภูวา (2559)	จริยาภรณ์ พรหมมิ (2559)	ประสิทธิ์ อุ่นทองกุล (2559)	ใหม่ ทุมลี (2560)	พิพัฒน์พงษ์ วิเศษ (2560)	มานพ สมอินเอก (2561)			มานะจิต วรรณสุข (2562)
7. การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา	✓	✓							2	25.00
8. การกำหนดภารกิจของโรงเรียน	✓								1	12.50
9. การจัดการด้านการเรียนการสอน	✓						✓		1	12.50
10. การนิเทศการศึกษา								✓	1	12.50
11. มนุษยสัมพันธ์ที่ดีและทีมงาน								✓	1	12.50
12. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้								✓	1	12.50

จากตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งผู้วิจัย ได้พิจารณาภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านที่มีค่าความถี่สูงสุดตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ร่วมกัน กำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ กำหนดนโยบายในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ใช้ทักษะภาษาสื่อสารสร้างความเข้าใจ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้แก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับการเรียนการสอนไว้อย่างชัดเจนใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำกับติดตามประเมินวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายการเรียนรู้

2. การบริหารหลักสูตรและการสอน หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การใช้หลักสูตรสถานศึกษา รวมถึงการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล สรุปผลและปรับปรุงแก้ไขการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่จำเป็นและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถควบคุมการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สูงสุด

3. การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความสามารถในการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนทั้งด้านกายภาพและทางจิตวิทยาให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการจัดการเรียนรู้ สามารถบริหารจัดการวางแผนการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา พร้อมทั้งรวบรวมแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นไว้เป็นสารสนเทศประจำโรงเรียน มีการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ และการจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ให้ครอบคลุมกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

4. การพัฒนานักเรียน และการพัฒนาบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงการสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน การรักษามาตรฐานของนักเรียน ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ประสานงานดูแลการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมให้

นักเรียนบรรลุตามมาตรฐานทางวิชาการ วิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ดำเนินการพัฒนานักเรียนปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและประเมินความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนอยู่เสมอ ส่งเสริม สนับสนุนการให้ครูเป็นครูมืออาชีพ การเป็นผู้นำในการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนสำหรับนักเรียน โดยครูต้องมีการติดตามและตื่นตัวต่อความรู้ใหม่ ๆ และนวัตกรรมต่างๆ สามารถกำหนดเป้าหมาย และแนวทางในการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เพราะครูเป็นปุชนิยบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการพัฒนานักเรียนมีคุณภาพและกระบวนการเสริมสร้างและการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการปฏิบัติงานและทัศนคติให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา มีการนิเทศการสอน ประเมินครูจัดให้มีระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอนเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน

### 3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

#### 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

กระแสโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กร ผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางวิธีการคิดและการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยได้มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์กร (รุ่งนภา นิงบุตร, 2561, หน้า 19) ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

สุรีย์ อินภู (2558, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการกำหนดทิศทางและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกเป็นกระบวนการในการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับสูงขึ้นไปและมีศักยภาพมากขึ้น สามารถกำหนดทิศทางและกระตุ้นการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนด

พิชิต โกพล (2559, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่มีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ เพื่อโน้มน้าวและพร้อมที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลอื่นสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ได้

สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์ (2559, หน้า 35) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้นำที่สามารถคาดการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความยืดหยุ่น แปรวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

รุ่งนภา นิธิบุตร (2561, หน้า 19) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความยืดหยุ่นและสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

วัชรพงษ์ สาราณมย์ (2561, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความรู้ความสามารถหรือทักษะของผู้นำที่มองภาพรวมของทุกองค์ประกอบของงานในระยะยาวซึ่งนำมากำหนดทิศทางขององค์การและนำมากำหนดกลยุทธ์นำไปสู่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งผู้นำต้องมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน

จรรยารัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ (2561, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งเสริมให้การทำงานประสบความสำเร็จ โดยมีความสามารถในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining strategic direction) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic in action) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic control)

Finkelstein and Hambrick (1996, p. 20) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์มีมุมมองที่กว้างไกลและมีความยืดหยุ่นในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายและมีขอบเขตความรับผิดชอบในองค์การทั้งหมด

DuBrin (1998, p. 335) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาวะการนำโดยกำหนดทิศทางและกระตุ้นการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นแก่องค์การในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อความอยู่รอดและเกิดความก้าวหน้าขององค์การ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีความคล้ายกับภาวะผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path – goal leadership) โดยสร้างแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลจากการบรรลุความสำเร็จในงานและสอดคล้องกับผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational leadership) ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำที่สามารถการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของสถานศึกษา การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการประเมินคุณภาพการศึกษาเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

### 3.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

จากศตวรรษที่ 1980 จนถึงปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วส่งผลกระทบต่อการทำงานและการล่มสลายของหลายองค์การ ผู้นำระดับสูงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับทิศทาง วิธีคิด ตลอดจนนำการบริหารแบบใหม่มาใช้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงจึงมีความรับผิดชอบในการบริหารทุกขั้นตอนการผู้บริหารในปัจจุบันจึงมีรูปแบบในการเป็นผู้นำที่เปลี่ยนไป ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นรูปแบบของผู้นำอีกแบบหนึ่งที่น่าความเจริญมาสู่องค์การ องค์การหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จล้วนมีผู้นำเชิงกลยุทธ์แทบทั้งสิ้น (สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์, 2559, หน้า 36) ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

ไสว พลพุทธา (2557, หน้า 12) กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักและมี 10 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักด้านการวางแผนกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ (2) การกำหนดทิศทางขององค์การ (3) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ
  2. องค์ประกอบหลักด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การวางแผน (2) การจัดองค์การ (3) การนำ (4) การควบคุมทรัพยากรองค์การ
  3. องค์ประกอบหลักด้านการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ซึ่งมีอยู่ 3 องค์ประกอบย่อยดังนี้ (1) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (2) การปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (3) การดำเนินการปรับปรุงแก้ไข
- สุรีย์ อินทร์ (2558, หน้า 6 - 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นแบบภาวะผู้นำซึ่งนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า กล่าวคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์สำหรับองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้า โดยอาศัยองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ หมายถึง การกำหนดและคาดการณ์ที่จะกระทำในอนาคต การคาดการณ์หรือการมองเป็นสร้างระบบให้เพื่อให้เพื่อรองรับแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือเพื่อการพัฒนาแนวโน้มที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้ทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์การแล้วนำมาวิเคราะห์กำหนดภาพที่ปรารถนาในอนาคตและจะต้องมุ่งมั่นทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง

2. การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การรวบรวมข้อมูลและการบริหารข้อมูลในด้านต่าง ๆ ให้เป็นระบบสารสนเทศ มีการวางแผนการปฏิบัติงานคิดแผนโครงการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการวางแผนกำกับติดตามผลการรายงานผลแผนงานโครงการและประยุกต์ข้อมูลใช้ในการพัฒนางานได้

3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์การ หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงความเจริญของงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียวก้าวหน้าของชาติ ศีลธรรมอันดีของประชาชน ซึ่งเป็นพฤติกรรมและสิ่งที่คุณในหมู่ผลิตสร้างขึ้น ด้วยการเรียนรู้จากกันและกัน และร่วมใช้อยู่ในหมู่พวกของตน ซึ่งจึงต้องมีการนำเอาส่วนต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกันมารวมกันอย่างมีระเบียบ และเป็นศูนย์อำนาจการให้การดำเนินงาน ลู่วงไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีการใช้อำนาจการบริหารที่ชัดเจนมีการแบ่งงาน และหน้าที่มีลำดับขั้นของการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบ

4. การคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทางที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งแปลกใหม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม องค์การหรือสังคมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้ประสบการณ์เดิม การใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา การปรับตัวตามสถานการณ์มีการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อเอาชนะสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

5. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การทำให้มนุษย์เจริญมีศักยภาพมากขึ้นจนกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคมและในประเทศเป็นกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคตดังนั้น การพัฒนาบุคลากรถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหาร การพัฒนาทรัพยากร มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีขั้นสูงและมีแนวโน้มที่จะเป็นองค์กรขนาดใหญ่



การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในองค์การของทางปฏิบัติ นั้นควรจะเริ่มตั้งแต่เมื่อบุคลากรเหล่านั้น เริ่มเข้ามาทำงานโดยการปฐมนิเทศ (Orientation) และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อย ๆ ตลอดเวลาที่เขายังคงทำงานอยู่ในองค์การ

พิชิต โกพล (2559, หน้า 11 – 12) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดตำแหน่งในอนาคตขององค์การว่าจะมุ่งไปในทิศทางใด ประกอบด้วยกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน กำหนดเป้าหมายองค์การพันธกิจที่เหมาะสมขององค์การและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
2. กระบวนการคิดในระดับสูง หมายถึง ความสามารถในการคิดเข้าใจอย่างมีเหตุผลของผู้บริหาร สามารถประมวลผลและสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปวางแผนปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ความสามารถในการคิดเชิงมนทัศน์ความสามารถในการสรุปและความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ เข้ามากำหนดกลยุทธ์ พัฒนากลยุทธ์โดยกำหนดตัวชี้วัดแล้ววิเคราะห์เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด เหมาะสมกับภารกิจขององค์การ ประกอบด้วย การวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์และการนำปัจจัยมากำหนดกลยุทธ์
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ภายใต้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สนับสนุนมีระบบการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สร้างวัฒนธรรมและโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและมีการวางแผนปฏิบัติ ประกอบด้วย การสร้างกลยุทธ์สนับสนุน การสร้างระบบการให้รางวัล การใช้ภาวะผู้นำ การจัดองค์การที่เหมาะสมและการวางแผนปฏิบัติการ
5. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมีความเข้าใจในกระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้ มีการวางแผนไว้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การ โดยครอบคลุม การตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงาน กำหนดแนวทางการควบคุมการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย

การตรวจสอบผลการดำเนินงาน การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุง และพัฒนา

สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์ (2559, หน้า 14 - 15) กล่าวว่า องค์ประกอบ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานตามที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังรวมถึงความสามารถในการยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้สามารถทำงานได้เต็มกำลังความสามารถและดีที่สุดเพื่อประโยชน์ของโรงเรียนโดยใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ใน 2 ด้าน คือ

1. การดำเนินกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้ องค์การบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมกลยุทธ์

2. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัว และถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์การ ประกอบด้วย ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐาน

รุ่งนภา นีรงบุตร (2561, หน้า 5) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อที่จะนำพาองค์กรดำเนินการไปให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ ประกอบด้วย

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง การมีวิธีหรือแบบแผนในการสำรวจสภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การ มีการวางแผน ชี้แจง เพื่อให้เกิดความชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายใน ในการบริการงานวิชาการ การบริการงานด้านงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป มีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน นำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดทิศทาง ทำให้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าและเป็นไปตามวัตถุประสงค์

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำวิธีหรือแบบแผนปฏิบัติจากการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาโดยเป้าหมายนั้นต้องสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา โดยการสำรวจสภาพการปัจจุบัน มีการวางแผนงานวิชาการ ด้านงบประมาณในระยะสั้นและระยะยาว ส่งเสริมบุคคลกรให้มีความรู้ นำความรู้ด้านเทคโนโลยีในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มีการวินิจฉัยวางแผนกำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การในด้านงานวิชาการบุคลากร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม เสริมสร้าง สนับสนุน มีความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การวางแผนแนวทาง และการสร้างวัฒนธรรมองค์การในการดูแลรักษาทรัพย์สินเพื่อสร้างวัฒนธรรมในการใช้จ่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุดจนเป็นรูปธรรมในการปฏิบัติงานขององค์การ ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงานที่ดี ระหว่างสถานศึกษาชุมชนและองค์การต่าง ๆ โดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์การนั้น ๆ เพื่อเป็นตัวผลักดันและขับเคลื่อนให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมาย

5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ การวัดการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ ควบคุมและประเมินเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงาน สามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การโดยครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงตามนโยบาย กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ตามมาตรฐานที่กำหนด มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

วัชรพงษ์ สํารามย์ (2561, หน้า 6) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นความรู้สามารถหรือทักษะของผู้นำในด้านต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอกองค์การเพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดทิศทางขององค์การให้สามารถดำเนินการบริหารและจัดการองค์การไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่มีที่ได้รับความวิเคราะห้สถานการณ์ขององค์การมาจัดทำกลยุทธ์รวมถึงการประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการตัดสินใจในการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปดำเนินการ

อย่างเป็นทางการซึ่งเป็นการกำหนดการดำเนินงานระยะยาวโดยผ่านกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

จรรยารัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ (2561, หน้า 10) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining strategic direction) หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ตลอดจนจูงใจกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามได้อย่างสม่ำเสมอ สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic in action) หมายถึง การวางแผนตัดสินใจและดำเนินการปฏิบัติโดยใช้กระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์การ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การการนำไปปฏิบัติและการควบคุมการปฏิบัติการ

3. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Strategic control) หมายถึง กระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การ โดยครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดและการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน

Preedy and Other (2003, p. 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ทางการศึกษา ประกอบด้วย

1. การกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ โดยการสร้างจุดเน้นที่ชัดเจนเอาไว้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการสอนอย่างเป็นระบบ

2. รู้จักวัฒนธรรมทางสังคมในบริบทของตนเอง รวมทั้งทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อกำหนดความเชื่อและคุณค่าทางสังคมให้เป็นธรรมชาติของการศึกษาตรงตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา สร้างแรงจูงใจให้เกิดกิจกรรมและบรรลุภาระกิจตามเป้าหมาย

3. สร้างกลยุทธ์ที่มองเห็นทิศทางในระยะกลางและระยะยาวขององค์การ รวมทั้งสามารถสร้างแผนที่ที่พยากรณ์อนาคตได้ มีการดูแลการเงินและพัฒนาล้างแวดล้อม

Robbins & Coulter (2003) ได้ศึกษาพบว่า กิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 5 ประการ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้บริหารที่มีความสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายใน ในการบริการงาน วิชาการ การบริการงานพัสดุการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไปเพื่อที่จะนำผล การวิเคราะห์ไปกำหนดทิศทางขององค์การทำให้้องค์การสามารถแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การ ปฏิบัติอย่างมีคุณค่าและเป็นไปตามวัตถุประสงค์

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ที่มีความสามารถเกี่ยวกับการตัดสินใจและการลงมือดำเนินการปฏิบัติของผู้บริหารซึ่งเป็น กำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์การการจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัย กระบวนการจัดการที่เป็นพื้นฐานขององค์การหรือหน้าที่ของการบริหารจัดการ

3. การบริหารจัดการทรัพยากร หมายถึง พฤติกรรมของ ผู้บริหารที่มีความสามารถเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ทักษะและ ประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานใน องค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่ เหมาะสม มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสมเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้อง พ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

4. การสร้างวัฒนธรรมขององค์การ หมายถึง พฤติกรรมที่สร้างขึ้น จากคนในองค์การโดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียม ปฏิบัติในองค์การนั้น ๆ เพื่อเป็นตัวผลักดันและขับเคลื่อนให้้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ซึ่งคนในองค์การต้องช่วยกันดูแลและ เสริมสร้างให้วัฒนธรรมสอดคล้องกับทิศทางขององค์การเพื่อนำพาองค์การไปสู่อนาคต

5. การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวัด การปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์กลยุทธ์ของ้องค์การ โดยครอบคลุมการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนด และการแก้ไขหรือปรับปรุงสิ่งที่ ผิดพลาดไปจากมาตรฐาน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังตาราง 3 การสังเคราะห์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	นักวิชาการและนักการศึกษา									รวม	ร้อยละ
	ไสว พลพัทธา (2557)	สุริย์ อินฺท (2558)	พิชิต โทพล (2559)	สัมฤทธิ์ ตันสุวรรณต์ (2559)	รุ่งนภา นรินบุตร (2561)	วัชรพงษ์ สําราญรัมย์ (2561)	จตุรรัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ (2561)	Preedy and Other (2003, p.12)	Robbins & Coulter (2003)		
1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ และทิศทางของสถานศึกษา	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	8	88.89
2. ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	7	77.78
3. ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	✓		✓		✓		✓		✓	5	55.56
4. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	✓	✓			✓			✓	✓	5	55.56
5. ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ		✓		✓	✓			✓	✓	5	55.56
6. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ขององค์การ		✓	✓			✓		✓		4	44.44
7. ด้านการคิดสร้างสรรค์		✓								1	11.11
8. ด้านกระบวนการคิดในระดับสูง			✓							1	11.11

จากตาราง 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ด้านที่มีค่าความถี่สูงสุดตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ประกอบด้วย

1. การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายพันธกิจที่เหมาะสมขององค์การอย่างชัดเจน

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ มีการวางแผนปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

3. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการมีความเข้าใจในกระบวนการวัดการปฏิบัติงานที่ได้มีการวางแผนไว้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การ โดยครอบคลุมการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงาน กำหนดแนวทางการควบคุมการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์

4. การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การ ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ ในด้านงานวิชาการบุคลากร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม เสริมสร้าง สนับสนุน มีความมั่นคง ก้าวหน้าในวิชาชีพให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต

5. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการวางรากฐานความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่มีแบบแผน ซึ่งเป็นสิ่งที่ร่วมกันคิดร่วมกันสร้าง ร่วมกันถือปฏิบัติและใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาเป็นแนวทางและเงื่อนไขเพื่อให้องค์การบรรลุสู่ความสำเร็จ

#### 4. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

##### 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาถือว่าเป็นกลไกที่มีความสำคัญและมีพลังยิ่งที่ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขึ้น ผู้นำยุคใหม่ต้องรู้จักคิดวิเคราะห์ เมื่อวิเคราะห์ แล้วต้องคิดสิ่งใหม่ ๆ ด้วย และท้ายที่สุดก็จะออกมาเป็นความคิดที่สร้างสรรค์ ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

รัชฎากร อัครจันทร์ (2560, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความสามารถเชิงสร้างสรรค์ในด้านการมีวิสัยทัศน์การมีจินตนาการ การมีแรงจูงใจ ความยืดหยุ่น ความสามารถในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติสู่เป้าหมาย

สุพัฒตรา ธิพรพันธ์ (2561, หน้า 6 - 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้นำที่สามารถชี้นำตนเองและสามารถจูงใจผู้อื่นไปในทางที่สร้างสรรค์ มีจินตนาการแสวงหาความรู้ใหม่ มีความสามารถในการมองวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ในทุกโอกาส ด้วยการมองเห็นถึงข้อดีที่มาพร้อมกับปัญหาต่าง ๆ และมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาสามารถแก้ไขได้ มีการวางแผนเพื่อพัฒนางานสร้างสรรค์ทิศทางการทำงาน พร้อมทั้งมีความสามารถในการปรับตัว และมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน

จันทร์ธิดา รัตนโกสุม (2561, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาและดำเนินงานตามสถานการณ์ต่างๆ พร้อมทั้งรู้จักกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้อื่น สามารถจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ โดยวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ อย่างท้าทายเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

สุทธิชัย นาคะอินทร์ (2561, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้บุคคลากรคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจมีความคิดสร้างสรรค์หาแนวทางใหม่ ๆ มีความสามารถในการปรับตัวและปรับกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัว และยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้น



เกตฉนี กฐินเทศ (2562, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ ผู้ตามตอบสนองต่อภาวะผู้นำการนำคนอื่นด้วยแนวทางใหม่ มีวิธีการใหม่ ๆ อย่างท้าทายมีความยืดหยุ่นสนับสนุนให้ผู้อื่นมีความคิดที่สร้างสรรค์ซึ่งสามารถฝึกฝนได้จากประสบการณ์และการศึกษากระตุ้นความคิดสร้างสรรค์

กิตติกร ธรรมกิจวัฒน์ (2562, หน้า 43) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจหรือนำบุคคลอื่นอย่างมีวิสัยทัศน์ กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทดลอง ภายในองค์กร เพื่อที่จะทำให้อุบลากรสามารถคิดนอกกรอบ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์หาแนวทางใหม่ในการบริหารและการสื่อสารภายในองค์กร มีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรมีความสามารถในการปรับตัวและกระบวนการทำงานในองค์กรให้มีความง่าย คล่องตัว และยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีมากขึ้น

สไบแพร สัฟโล (2562, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่สร้างแรงจูงใจอย่างมีจินตนาการ สามารถนำบุคคลอื่นให้ไปสู่อนาคตใหม่ริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่และผลักดันให้ผู้ร่วมงานร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

Dubrin (2010, p. 123) ที่ได้กำหนดคุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (creative leader) ในหนังสือ Principles of Leadership ไว้ว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะประกอบไปด้วย ความรู้ (knowledge) ความสามารถทางความคิด (cognitive abilities) บุคลิกลักษณะ (personality) และการศรัทธาในหน้าที่

Puccio, Mance and Murdock (2011, p. 2) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจอย่างมีจินตนาการด้วยวิธีการและแนวทางใหม่ ๆ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะในด้านการมีวิสัยทัศน์ การมีจินตนาการความยืดหยุ่น และการมีความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารสถานศึกษา

#### 4.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรมและองค์การที่ปรับเปลี่ยนไปทั่วโลกมีแนวโน้มในอนาคตที่มุ่งเน้นในองค์การมีความสามารถในการยืดหยุ่นมากขึ้นแต่ยังคงความมีประสิทธิภาพสูงอยู่นั้น ทำให้ผู้นำยากที่จะใช้แนวทางบริหารแบบเดิมให้ประสบความสำเร็จเหมือนในอดีตได้อีกต่อไป ซึ่งการพัฒนาปรับปรุงใด ๆ จะเป็นไปไม่ได้โดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำที่นักวิชาการมีความเห็นตรงกันในการที่จะนำพาองค์การไปสู่อนาคต คือ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (รัชฎากร อัครจันทร์, 2560 หน้า 70) ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

รัชฎากร อัครจันทร์ (2560, หน้า 13 - 14) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

##### 1. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหาร

สถานศึกษาให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน สามารถวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อม ภายนอกและภายในโรงเรียนสู่ระบบการศึกษา มีโอกาสได้เสนอแนะวิสัยทัศน์ให้กับเพื่อนร่วมงาน มีแนวคิดในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง เป็นผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการเรียนรู้และสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

2. การมีจินตนาการ หมายถึง การแสดงออกของครูให้เห็นถึงการจัดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ มีการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้สื่อการสอนเทคนิคการสอนใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ รวมทั้งใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ ครูมีความสุขและเต็มใจสร้างสรรค์ในงานที่ทำ มีความช่างคิดช่างฝัน มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่คิด ไม่เน้นกฎระเบียบแบบแผนมากเกินไป รวมทั้งการกระตุ้นเพื่อนครูให้สร้างแนวคิดใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาตนเองจนนำไปสู่การปฏิบัติที่เห็นผลเชิงประจักษ์ มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความคิดสร้างสรรค์ และ 2) อารมณ์ขัน

##### 3. แรงจูงใจ หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาให้

เห็นถึงความรัก ความศรัทธาและตระหนักในการวิชาชีพได้รับการยอมรับนับถือจากสังคม มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน แสวงหาความรู้หรือประสบการณ์ต่าง ๆ ให้พร้อมในการปฏิบัติงานอยู่

เสนอสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและสร้างแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนร่วมงาน ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ สร้างแรงจูงใจในด้านการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียน สนใจเรียนและสนุกกับการจัดการเรียนการสอนมากขึ้น เกิดการพัฒนาทั้งครูผู้สอนและนักเรียน ส่งผลให้การจัดการศึกษาเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความต้องการและ 2) แรงขับ

4. ความยืดหยุ่น หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ให้เห็นถึงการเข้าใจตัวเองมากขึ้นพร้อมทั้งเข้าใจเพื่อนร่วมงาน รวมถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียนด้วย มีการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างในการปฏิบัติงาน คิดโดยพิจารณา อย่างรอบด้านไม่ยึดติดกับหลักเกณฑ์ใดหลักเกณฑ์หนึ่ง สามารถปรับตัวให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอนสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการสอน การใช้สื่อการเรียนการสอน รวมถึงการจัดบรรยากาศในการจัดการเรียนการสอนให้เข้ากับบริบทหรือสภาพแวดล้อมนั้น ๆ มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนแต่ละคนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ส่งผลให้การจัดการศึกษาเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และ 2) การคิดอิสระ

5. ความสามารถในการแก้ปัญหา หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือการแก้ไขปัญหาของโรงเรียน สามารถเข้าใจความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับภารกิจของโรงเรียน สามารถหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างหลากหลายและสร้างสรรค์มีการนำความรู้และเทคนิควิธีการจากการศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ มาเปรียบเทียบกับปัญหาที่มีอยู่และพร้อมหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่นั้น ๆ อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ สามารถทบทวนประสบการณ์ในอดีตเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานในอนาคต สามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้อื่นได้ เข้าใจปัญหาต่าง ๆ ในสถานศึกษามากขึ้น พร้อมทั้งมีการวางแผนในการพัฒนานักเรียนแต่ละคน ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ส่งผลให้การจัดการศึกษาเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) สติปัญญา และ 2) ประสบการณ์

6. การปฏิบัติสู่เป้าหมาย หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งมั่นและพัฒนาตนเองและผู้ร่วมงานไปสู่ครุมืออาชีพ สามารถตั้งเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทาย ความสามารถที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้พร้อมหาแนวทางในการ

ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ มีความคิดเชิงบวกเกี่ยวกับทุก ๆ งานที่ได้ลงมือปฏิบัติ และมองเห็นโอกาสในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญของตนเอง สามารถใช้เวลาในการจัดการกับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียน ให้บรรลุผลตามหลักสูตรและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความสามารถภายในตัวบุคคล 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับและ 3) ความท้าทาย

จันทรธิมา รัตนโกสุม (2561, หน้า 9) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีความคิดเร็ว คิดกว้าง มองสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งสามารถสร้างกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงานและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2. ความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง พฤติกรรมการยอมเปลี่ยนแปลงตนเองของบุคคลให้สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์และเปิดใจกว้างสำหรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระช่วยให้มองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ นำไปสู่การพัฒนาความคิดไปสู่การสร้างสรรค์

3. จินตนาการ (Imagination) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งกระบวนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของมนุษย์ให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างอิสระ กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เหมือนกับคนอื่นซึ่งจะช่วยให้เกิดการคาดคะเนและการวางแผนที่ดี อันจะนำไปสู่ความเป็นจริงและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

4. บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง การแสดงออกถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่มองภาพลักษณ์ตัวเองในทางที่ดีมีความมั่นใจในตัวเอง สามารถรับมือกับข้อวิพากษ์วิจารณ์และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่นได้

สุพัฒตรา ธิพรพันธ์ (2561, หน้า 6 – 7) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. การมีจินตนาการ หมายถึง ความสามารถในการคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งจะช่วยให้เกิดการคาดคะเนและการวางแผนที่ดี อันจะนำไปสู่ความเป็นจริงและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงการเป็นผู้ซึ่งแสดงออกถึงการเป็นคนที่มีความสุข มีสุขภาพจิตที่ดี มีอิสระ สามารถให้คำปรึกษาแก่คนรอบข้างได้

2. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึงภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่พึงปรารถนาที่ได้มาจากการระดมสมอง ปัญญา จินตนาการของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร โดยเป็นแนวทางที่เป็นไปได้ มีประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร โดยวิสัยทัศน์ต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ของสถานศึกษา นั้น ๆ การกล้าแสดงออก และตัดสินใจในการบริหารตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานทุกขั้นตอนให้บรรลุถึงข้อกำหนด สามารถสรุปความคิดรวบยอดของการทำงานได้ และสามารถมองสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างลึกซึ้ง

3. การมีความยืดหยุ่น หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นบุคคลที่มีความคิดที่หลากหลาย ปรับตัวตามสถานการณ์ และเปิดใจกว้างสำหรับสิ่งใหม่ ๆ มีจิตใจที่ตื่นตัวพร้อมที่จะตรวจสอบความคิดและมองสิ่งต่าง ๆ ได้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม รับฟังแนวคิดที่หลากหลายของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นได้ พร้อมนำข้อมูลที่ได้มาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์

4. การมีแรงจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำหรือเคลื่อนไหวหรือมีพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย ความพยายามทำงานด้วยความรักทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังใจอย่างเต็มศักยภาพที่ตนมีอยู่ โดยไม่ต้องมีคนคอยบังคับ มุ่งมั่นพัฒนาตนเอง พัฒนางานอยู่เสมอทำงานในลักษณะมีความสุข เป็นที่ยอมรับของชุมชน นักเรียน และผู้ปกครอง

สุทธิชัย นาคะอินทร์ (2561, หน้า 10) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ และเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระด้วยมุมมองที่จะนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ 2) ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ 3) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ 4) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และ 5) การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

2. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับเป้าหมาย

ขององค์กร สามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี 5) การประเมินวิสัยทัศน์

3. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทางที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งใหม่ที่แปลกใหม่ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมขององค์กรหรือสังคม โดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้ และประสบการณ์เดิม ประกอบด้วย 1) ความคิดริเริ่ม 2) ความคล่องในการคิด 3) ความยืดหยุ่นในการคิด 4) ความละเอียดลออในการคิด

เกศณี กลุณีเทศ (2562, หน้า 6 – 7) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. คำมั่นถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการดูแลเอาใจใส่ในเรื่องของความต้องการของแต่ละบุคคลโดยให้ความเสมอภาค รับฟังความคิดเห็น มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล พัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้น ช่วยเหลือสนับสนุนให้โอกาสเรียนรู้เทคโนโลยี พัฒนาความสามารถจนรู้สึกเห็นคุณค่าของตนเอง และส่งเสริมการแสดงออก

2. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่มีทิศทางและขอบเขตที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จโดยวัดได้จากตัวบ่งชี้ของการมีวิสัยทัศน์ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และ 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี

3. การมีความยืดหยุ่นและปรับตัว หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกโดยมีความมั่นใจในตนเอง การปรับตัวตามสถานการณ์ต่าง ๆ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานอย่างเหมาะสม การเปิดกว้างรับสิ่งใหม่ ความคิดใหม่ ๆ การให้อิสระในการตัดสินใจของบุคลากร การคิดหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์และความคุ้นเคย การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการใช้วิธีการที่หลากหลายหลายในการแก้ปัญหา

4. การมีความคิดสร้างสรรค์ คือ การแสดงออกโดยมีความคิดสร้างสรรค์ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้กระตุ้นให้บุคคลอื่นมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิด ได้หลายแง่หลายมุม ซึ่งจะนำทางไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งแปลกใหม่อันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่สร้างสรรค์ ซึ่งมีความเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกคนเพราะความคิดสร้างสรรค์จะช่วยแก้ปัญหาเดิมด้วยวิธีการใหม่ ช่วยให้เห็นโอกาสใหม่ ความ เป็นไปได้ใหม่ ทำให้ได้สิ่งที่ดีกว่าเป็นการเรียนรู้ทักษะและการฝึกฝนหากได้รับการพัฒนา จนเกิดนวัตกรรมที่สามารถเป็นจริงได้ก็จะทำให้เกิดการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มี จินตนาการและมีความคิดสร้างสรรค์ เมื่อนำออกมาใช้จะกลายเป็นสิ่งที่มีประโยชน์

5. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิก ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคน ต้องยอมรับร่วมกันมีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุก องค์การ การทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

พุทธชาติ ภูจอมจิต (2562, หน้า 11 – 13) กล่าวถึง คุณลักษณะหรือ พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ

1. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการมุ่งความสำเร็จที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

1.1 การมีความมุ่งมั่น หมายถึง มีความตั้งใจในการปฏิบัติ งานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การมีความท้าทาย หมายถึง การปฏิบัติงานที่ใหม่ที่ท้าทาย กว่าเดิม ต้องมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะฝ่าฟันอุปสรรคไปให้ถึงจุดหมาย

1.3 การมีเป้าหมาย หมายถึง ระดับหรือมาตรฐานผลการ ปฏิบัติงานที่คาดหวังที่องค์กรกำหนดไว้สำหรับเปรียบเทียบเพื่อวัดความก้าวหน้า ความสำเร็จขององค์กร

2. การมีจินตนาการ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมการนำ ที่มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออก ซึ่งมีตัวชี้วัด 3 ด้าน

2.1 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการคิดเพื่อให้ได้ความคิดแปลกใหม่ที่แตกต่างจากความคิดพื้นฐานเดิม มีการคิดนอกกรอบ

2.2 การมีอารมณ์ขันในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของครูการมีมุมมองที่หลากหลายและใช้มุมมองที่หลากหลายเชิงบวกนั้นผ่อนคลายตึงเครียดในลักษณะสนุกสนานหรือมีอารมณ์ขันในการทำงาน การลดความขัดแย้ง

2.3 การมีสติปัญญาไหวพริบในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง เป็นความสามารถในตัวบุคคลที่จะทราบได้จากพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก ระดับของสติปัญญาสังเกตได้จากการแสดงออกที่มีความคล่องแคล่ว รวดเร็ว ความถูกต้อง ความสามารถในการคิดการแก้ปัญหาและการปรับตัว

3. การมีความยืดหยุ่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้หลายประเภทและหลากหลายทิศทาง เป็นการคิดนอกกรอบการเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ นำไปสู่ความสร้างสรรค์มีตัวชี้วัดคือ

3.1 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ หมายถึง ความพร้อมที่จะยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สามารถปรับตัว และวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยรักษาประสิทธิภาพของงานได้อย่างต่อเนื่อง

3.2 การคิดนอกกรอบไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ หมายถึง การคิดอย่างแตกต่างอย่างไม่เป็นไปตามแบบแผน หรือการคิดเพื่อสร้างมุมมองใหม่ ๆ ไม่จำกัดความคิด ความรู้ หรือความคิดเห็น มักจะหมายถึงการคิดที่แปลกใหม่หรือสร้างสรรค์

3.3 การคิดอิสระ หมายถึง การกล้าคิดตั้งคำถามต่อทุกเรื่อง กล้าคิดถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล มีหลักฐานข้อมูลยืนยันที่สรุปได้หรือน่าเชื่อถือได้ แต่การคิดอย่างเป็นอิสระหรือคิดอย่างเสรีอย่างเดียว อาจจะนำไปสู่ความคิดปัจเจกชนแบบแปลก ๆ แต่เป็นการคิดเชิงบวกเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและส่วนรวม

4. การคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการรู้จักใช้ความคิดพิจารณาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินผลในเนื้อหาหรือเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งโดยอาศัยความรู้



ความคิดและประสบการณ์ของตนเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติด้วยความเหมาะสม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การคิดไตร่ตรองและมีการปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นต่อไป ประกอบด้วย

4.1 การปฏิบัติเชิงสะท้อนผล หมายถึง การรู้จักใช้ความคิด พิจารณาวิเคราะห์สังเคราะห์และประเมินผลในเนื้อหาหรือเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาหรือข้อขัดแย้ง โดยอาศัยความรู้ความคิดและประสบการณ์ของตน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติด้วยความเหมาะสมอันสอดคล้องกับหลักการและเหตุผล

4.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ

4.3 มีการปรับปรุงแก้ไข หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาหรือบุคคลที่ระดับของสติปัญญาสังเกตได้จากการแสดงออกที่มีความคล่องแคล่ว รวดเร็ว ความถูกต้อง ความสามารถในการคิดการแก้ปัญหาและการปรับตัว กิตติกร ธรรมกิจวัฒน์ (2562, หน้า 8 – 10) กล่าวว่า คุณลักษณะหรือพฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการนำและการกระตุ้นการสร้างสรรค์ที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการวางแผนมาใช้หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์ จะเกิดจากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญา และมุ่งมั่นให้เกิดขึ้นจริงประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์การเป็นแบบอย่างที่ดี 4) การทำงานเป็นที่มีความคิดเชิงกลยุทธ์ และ 5) การประเมินวิสัยทัศน์

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำสนใจ ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิดตามความต้องการ ตามความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) การมอบหมายงานที่เหมาะสม มีความมั่นคงและกระจายความรับผิดชอบ 3) การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเอาใจใส่ความ

ต้องการของบุคลากร 4) การเป็นพี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอนและที่ปรึกษา 5) การติดต่อกับบุคคลแบบสองทางและแบบเป็นรายบุคคล และ 6) การมีความรับผิดชอบเป็นตัวของตัวเองและควบคุมตนเองรู้สึกกว่าตัวเองมีคุณค่ามีความสำคัญ

3. ความยืดหยุ่นและปรับตัว (Flexibility and Adaptation) หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระประกอบด้วยตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การปรับความคิดตามสถานการณ์ต่าง ๆ 2) การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์วิธีการและกระบวนการทำงานต่าง ๆ 3) การเปิดกว้างรับมุมมองใหม่ ๆ และ 4) การคิดนอกกรอบเป็นอิสระในการคิด ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่คุ้นเคย

4. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิดหลายทิศทางที่นำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งแปลกใหม่ อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมองค์กรหรือสังคมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยอาศัยการบูรณาการเชื่อมโยงจากความรู้และประสบการณ์เดิม ประกอบด้วย ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) มีความคล่องแคล่วในการคิด 2) มีความยืดหยุ่นในการคิด 3) มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์และ 4) มีความคิดละเอียดลออ

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันมีเป้าหมายร่วมกัน มีการกำหนดบทบาทของสมาชิก การมอบหมายงาน การวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกันมีการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายและมีลักษณะการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน 2) มีการทำงานร่วมกันรับผิดชอบในความสำเร็จ มองเห็นประโยชน์ของการทำงาน 3) มีการประสานงานติดต่อสื่อสาร 4) มีการตัดสินใจร่วมกัน มีผลประโยชน์และการจัดสรรอย่างยุติธรรม และ 5) การสร้างความไว้วางใจ ความสมดุลงาน วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว 6) มีภาวะผู้นำ ทบทวนการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

สไบแพร์ สัฟโล (2562, หน้า 9 - 12) กล่าวว่า กระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลต่อผู้อื่นให้ยินยอมปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีจินตนาการและแนวทาง

ใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 15 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. ความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ เปิดรับข้อมูลใหม่ด้วยทัศนคติเชิงบวกและมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้วิธีการใหม่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สามารถรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างได้ สามารถคิดหาวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างอิสระและหลากหลาย

1.1 การปรับตัวตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการพยายามปรับตัวให้สามารถรับกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นและพยายามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม สนองต่อความพึงพอใจทั้งตนเองและสังคมได้อย่างสูงสุด มีความสามารถที่จะเผชิญและยอมรับความจริงของชีวิตได้

1.2 การเปิดกว้างรับสิ่งใหม่ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการเป็นคนที่เปิดกว้างต่อการรับประสบการณ์ใหม่ ๆ ด้วยท่าทีที่ยินดีจะเรียนรู้เสมอ มีอิสระในการคิดและตัดสินใจ กล้าเผชิญความเสี่ยง มีความเชื่อมั่นและเป็นตัวของตัวเอง

2. ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการคิดที่แตกต่างจากการคิดธรรมดาหรือแนวคิดที่มีแบบแผนอยู่แล้วเป็นสิ่งที่แปลกใหม่และเป็นแนวทางที่สามารถเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นได้

2.1 ความคิดคล่องแคล่ว หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน คิดหาคำตอบได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็วและมีคำตอบปริมาณที่มากในเวลาจำกัด

2.2 ความคิดยืดหยุ่น หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้หลากหลายประเภทและหลายทิศทางเป็นตัวเสริมและเพิ่มคุณภาพของความคิด

2.3 ความคิดริเริ่ม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความแปลกใหม่มีความแตกต่าง ผู้อื่นคิดไม่ถึงเป็นความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม เกิดจากการนำความรู้เดิมมาคิดดัดแปลง และประยุกต์ให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ขึ้นที่เป็นประโยชน์ในหน่วยงานหรือองค์กร

2.4 ความคิดละเอียดลออ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการคิดในรายละเอียด เพื่อตกแต่งและขยายความคิดหลักให้ได้

ความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เป็นความสามารถในการมองเห็นรายละเอียดในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น ซึ่งต้องอาศัยทักษะการสังเกตช่วย

3. จินตนาการ หมายถึง การคิดสร้างภาพในสมอง ซึ่งภาพเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ไม่เคยพบเห็นหรือเกิดขึ้นมาก่อน เป็นการคาดเดาว่าสิ่งนั้นเป็นอย่างไรมีการคิดใหม่ในสิ่งที่จะนำไปสู่การสร้างสรรคผลงานนวัตกรรมหรือวิธีการแก้ปัญหา อาจเป็นการเพื่อค้นหาคำตอบความเป็นจริงไม่มีหลักฐานยืนยันประกอบ ถึงแม้จะยังไม่เป็นจริงในขณะนั้น อาจจะเป็นจริงได้ในอนาคต

3.1 คิดใหม่ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการคิดใคร่ครวญ ไตร่ตรอง คาดคะเน เพื่อการสร้างต้นแบบของตนเอง สร้างแนวคิดใหม่ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงหรือเป็นการพัฒนาสิ่งเดิมที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น

3.2 คิดเชิงอนาคต หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงจินตนาการถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยต้องมองในทุกด้านที่เกี่ยวข้องกัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังกับการวางแผนในการทำงานเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาในการทำงานในอนาคต

3.3 อารมณ์ขัน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงการมีพื้นฐานอารมณ์ที่สนุกเป็นที่ชอบอกชอบใจของผู้อื่นเสมอ เป็นแหล่งกำเนิดความสุขของคนรอบข้าง ใครอยู่ใกล้ก็มีรอยยิ้ม เสียงหัวเราะและเบิกบานใจ

3.4 สติปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงออกถึงความสามารถในการใช้ความรู้ในการแก้ปัญหา เข้าใจความคิดที่ซับซ้อน เรียนรู้อย่างรวดเร็วและปรับตัวให้เข้ากับความท้าทายในสิ่งแวดล้อม

4. วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการมองการณ์ไกล หรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้

4.1 การจัดการความเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงการบริหาร เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน สามารถคาดการณ์และบริหารจัดการได้ เป็นการบริหารผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงเป็นการแก้ไขปัญหาคือต่าง ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

จากภาวะปกติ เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั้น

4.2 การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง การระดมความพยายามเพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางาน และมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4.3 การสร้างเครือข่าย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง การเชื่อมโยงของกลุ่มคนที่สมัครใจที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกันหรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วยความอิสระเท่าเทียมกัน ภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

4.4 การมองการณ์ไกล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการมองอนาคต การคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

4.5 การสร้างกลยุทธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสร้างวิธีดำเนินงานของสถานศึกษาในระยะยาว โดยอาศัยกระบวนการวางแผน การจัดการองค์กร และพัฒนาวิธีการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อรองรับสถานการณ์ในอนาคตจึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรภายในสถานศึกษา

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	นักวิชาการและนักการศึกษา								รวม	ร้อยละ
	รัฐบุรุษ อัครจันทร์ (2560)	จันทร์ธิมมา รัตนโกสุม (2561)	สุพีเตตรา ธิพรพันธ์ (2561)	สุพีธิชัย นาคะอินทร์ (2561)	เกศณี กลิ่นเทศ (2562)	พุทธิชาติ ภูจอมจิต (2562)	สไบแพร สัพโส (2562)	กิตติกร ธรรมกิจวัฒน์ (2562)		
1. การมีวิสัยทัศน์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	100.00
2. ความยืดหยุ่น	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	100.00
3. การมีจินตนาการ	✓	✓	✓			✓	✓		5	62.50
4. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์				✓	✓	✓	✓	✓	5	62.50
5. แรงจูงใจ	✓		✓						2	25.00
6. คำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					✓			✓	2	25.00

ตาราง 4 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	นักวิชาการและนักการศึกษา							รวม	ร้อยละ	
	รัฐบุรุษ อัครจันทร์ (2560)	จันทร์เกษม รัตนโกสินทร์ (2561)	สุเทพรัตน์ ธีรพันธ์ (2561)	สุทธิชัย นาคะอินทร์ (2561)	เบญจมาศ ฐิตินันท์ (2562)	ศุภมาส จิตต์ (2562)	สุวิมล ทรัพย์ใส (2562)			กิตติกร ธรรมภิวัตน์ (2562)
6. การทำงานเป็นทีม					✓			✓	2	25.00
7. ความสามารถในการแก้ปัญหา	✓								1	12.50
8. การปฏิบัติสู่เป้าหมาย	✓								1	12.50
9. บุคลิกภาพ		✓							1	12.50

จากตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ด้านที่มีค่าความถี่สูงสุดตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ประกอบด้วย

1. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความคิดเร็ว คิดกว้าง แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรมองภาพจะเกิดขึ้นในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งสามารถสร้างกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงานและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
2. การมีจินตนาการ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการคิด เพื่อให้ได้ความคิดแปลกใหม่ที่แตกต่างจากความคิดพื้นฐานเดิม มีการคิดนอกกรอบ มีมุมมองที่หลากหลายและใช้มุมมองที่หลากหลายเชิงบวกนั้นพื่อนคลายตั้งเครียดในลักษณะสนุกสนานหรือมีอารมณ์ขันในการทำงาน การลดความขัดแย้ง มีการแสดงออกที่มีความคล่องแคล่ว รวดเร็ว ความถูกต้อง ความสามารถในการคิดการแก้ปัญหาและการปรับตัว
3. ความยืดหยุ่น หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น และปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน
4. การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกโดยมีความคิดสร้างสรรค์ ในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้กระตุ้นให้บุคคลอื่นมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดได้หลายแง่หลายมุม ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งแปลกใหม่อันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่สร้างสรรค์



## 5. ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

### 5.1 ความหมายของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ ดังนี้

คมพิศิษฐ์ ศรีบุญเรือง (2557, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถใช้เทคโนโลยี เรียนรู้เทคโนโลยีได้อย่างต่อเนื่องและรู้จักนำความรู้เหล่านั้นไปบูรณาการกับการจัดการศึกษาให้เป็นหนึ่งเดียวอย่างมีความหมายบนพื้นฐานของทฤษฎี การปฏิบัติ และงานวิจัยในทุกสาขา ตลอดจนใช้อิทธิพล อำนาจและจูงใจให้ครู นักเรียน และผู้ที่เกี่ยวข้องตระหนักเห็นประโยชน์ของการนำเทคโนโลยีไปบูรณาการในการจัดการศึกษา เพื่อลดช่องว่างทางเทคโนโลยี มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่คุ้มค่า มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

ศรัณยา ไครบุตร (2558, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง พฤติกรรมของครูเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ให้เห็นถึงความมีศักยภาพของความเป็นผู้นำด้านคุณลักษณะด้านความรู้ และด้านทักษะในการปฏิบัติงาน หรือเพื่อโน้มน้าว จูงใจ สร้างแรงบันดาลใจให้ครู นักเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเห็นความตระหนักและความสำคัญเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน โดยการแสดงออกในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานในบทบาทหน้าที่อย่างโดดเด่นและมีประสิทธิภาพ

ปรเมศวร์ วรรณทองสุข (2561, หน้า 34) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีมีการส่งเสริมและใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน มีการใช้เทคโนโลยีในการวัดผลและการประเมินผลและมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี

Flanagan, & Jacobson (2003, pp. 124 – 142) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่า ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีภารกิจต่อนักเรียน (pupil engagement) เป็นความแน่วแน่มั่นคงต่อภารกิจในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับนักเรียน โดยมีการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

มีวิสัยทัศน์ที่กำหนดให้มีการใช้เทคโนโลยี สำหรับการศึกษามีการพัฒนาวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ (effective professional development) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอโดยเน้นการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งจัดให้มีการใช้เทคโนโลยีในโอกาสต่างๆ นักเรียนทุกคนสามารถเข้าถึง บริการได้อย่างเท่าเทียมกัน

Patricia, M. D. (2010, pp. 55 – 61) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่าภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึงความสามารถของผู้บริหารจัดการให้มีโครงสร้างพื้นฐาน สนับสนุนให้มีการพัฒนาวิชาชีพและมีการบูรณาการเทคโนโลยีในการเรียนการสอน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร การสนับสนุนการใช้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน และการมีจริยธรรมในการใช้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

## 5.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

โลกปัจจุบัน ทุกคนต้องก้าวเดินไปด้วยกันแม้จะแตกต่างกันด้านเชื้อชาติ สภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรมและอื่น ๆ อย่างไรก็ตามการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นหนทางหรือเครื่องมือสู่ผลสำเร็จได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ ดังนี้

คมพิศิษฐ์ ศรีบุญเรือง (2557, หน้า 10 – 11) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย

1. การใช้ ICT ในการบริหารงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถประยุกต์เทคโนโลยีในการเพิ่มขยายขีดความสามารถเชิงวิชาชีพของทีมงาน โดยมีความรู้ความสามารถพิเศษทางเทคโนโลยี ได้แก่ 1) การใช้ ICT เป็นกิจวัตรประจำวัน 2) การใช้ ICT ในการพัฒนางาน 3) พัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ โดยใช้ ICT 4) เป็นต้นแบบในการใช้ ICT 5) การใช้ ICT ในการประเมินระบบการบริหารจัดการในสถานศึกษา

2. การใช้ ICT ในการเรียนการสอน หมายถึง การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม สนับสนุน และส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนให้เป็นไปตามมาตรฐานของหลักสูตรเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์สูงสุดของนักเรียน ได้แก่ 1) ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการ

ยกระดับการเรียนการสอนให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์สูงสุดของนักเรียน 2) อำนวยความสะดวกและสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลาย เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมในการเรียนรู้ 3) จัดสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นเป็นสำคัญ โดยใช้เทคโนโลยีที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน 4) อำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนและส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนที่พัฒนาความคิด การตัดสินใจ และทักษะการแก้ปัญหา 5) ดำเนินการให้บุคลากรมีโอกาสได้รับการพัฒนาวิชาชีพอย่างมีคุณภาพ โดยใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน

3. การมีจริยธรรมในการใช้ ICT หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีด้วยความระมัดระวังและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้เรียนทุกคนสามารถเข้าถึงและตรงกับความต้องการที่ไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารและจริยธรรม ได้แก่ 1) ดำเนินการให้นักเรียนทุกคนเข้าถึงเทคโนโลยีได้ตรงกับความต้องการ 2) ผลักดันให้มีการใช้กฎหมายและจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีด้วยความรับผิดชอบ 3) ออกข้อบังคับการใช้เทคโนโลยีเพื่อความปลอดภัยในตนเองและสิ่งแวดล้อม 4) มีส่วนร่วมในการออกกฎหมายลิขสิทธิ์และทรัพย์สินทางปัญญา

วัฒนา ภูคานวั (2557, หน้า 53) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ 2) ด้านการสร้างรูปแบบการเรียนรู้อและการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ด้านการมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ด้านการใช้เทคโนโลยีในการวัดและประเมินผล

ภัทรา ธรรมวิทยา (2558, หน้า 13) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 1) ด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการบริหารงาน 3) ด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการจัดการเรียนการสอน 4) ด้านจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ปราโมทย์ วังสะอาด (2558, หน้า 11) กล่าวถึงสมรรถนะด้านไอซีทีเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานด้านไอซีทีที่ ตามคุณลักษณะ 3 ด้านได้แก่

1. สมรรถนะด้านความรู้ หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์และการประยุกต์ใช้ไอซีที

2. สมรรถนะด้านทักษะด้านไอซีที หมายถึง ความสามารถของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับการใช้งานเครื่องมือและอุปกรณ์ไอซีที รวมถึงการ ประยุกต์ใช้องค์ความรู้พื้นฐานตามสมรรถนะด้านไอซีที

3. สมรรถนะด้านเจตคติต่อไอซีที หมายถึง ความพึงพอใจหรือ ความรู้สึกที่เกิดขึ้น เมื่อมีการรับรู้แล้วเกิดความตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของ ไอซีที ที่ทำให้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานได้มากขึ้น

อิทธิฤทธิ์ กลิ่นเดช (2560, หน้า 14 – 15) กล่าวว่า องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 1) การใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน 2) การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน 3) การใช้เทคโนโลยีในวัดผลและประเมินผล 4) จริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี

สุนันทา สมใจ (2561, หน้า 352 – 357) กล่าวว่า องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย

1. ความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องมีความสามารถ กำหนดเป้าหมาย สามารถกระตุ้นให้เกิดการพสานวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างเครือข่าย ชุมชนให้ดำรงไว้อย่างยั่งยืน เพื่อการเรียนรู้และส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการนำวิสัยทัศน์สู่ความเป็นจริง

2. การเรียนรู้และการสอน (Learning and Teaching) ผู้บริหารต้อง เป็นแบบอย่างการเรียนรู้และสร้างทักษะด้านเทคโนโลยีและการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ มีการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมืออย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการ สอนของครู

3. ผลิตภาพและความชำนาญเชิงวิชาชีพ ผู้บริหารต้องมี ความสามารถในการประยุกต์เทคโนโลยี ในการเพิ่มขยายขีดความสามารถเชิงวิชาชีพและ สร้างโอกาสการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ อันนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ ความเป็น องค์กรวิชาชีพต้นแบบในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในสถานศึกษา

4. การสนับสนุน ส่งเสริม การจัดการและการปฏิบัติ ผู้บริหารต้อง มีความสามารถในการชักนำโน้มน้าว และส่งเสริมบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารงาน โรงเรียน และการจัดการเรียนรู้ภายใต้ความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถจัดการ ให้เกิดความเข้ากันได้หรือผสมกลมกลืนระหว่างเทคโนโลยีและนโยบาย

5. การวัดผลและการประเมินผล ผู้บริหารต้องมีความสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดผล และการประเมินผล เพื่อมาบูรณาการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอนในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6. สังคม กฎหมาย และจริยธรรม ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี การส่งเสริมและบังคับใช้มาตรการเกี่ยวกับความปลอดภัย การสนับสนุนและจัดให้เกิดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยในการใช้เทคโนโลยีในสถานศึกษา

ัญญาภาค ยี่ดี (2561, หน้า 164) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 1) ด้านความเป็นผู้นำด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านพัฒนาการเรียนรู้อยู่ยุคดิจิทัล 3) ด้านความเป็นเลิศในการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ 4) ด้านการพัฒนาอย่างเป็นระบบ 5) ด้านความเป็นพลเมืองดิจิทัล

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561, หน้า 120) องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย

1. การมีวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ร่วมกับการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับบุคลากรอื่น ๆ ได้ สามารถนำการพัฒนา การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและยกระดับความเป็นเลิศขององค์กรได้

2. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอเป็นปกติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกดิจิทัลในองค์กร โดยสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกคนได้เข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้ดังกล่าวอย่างทั่วถึง

3. การปฏิบัติที่เป็นเลิศอย่างมืออาชีพ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างมืออาชีพให้กับผู้เรียน โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับครูผู้สอนและบุคลากรในการจัดการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลต่าง ๆ

4. การปรับปรุงอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมความเป็นผู้นำในยุคดิจิทัลและสามารถบริหารจัดการให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่องในองค์กร โดยการใช้แหล่งข้อมูลสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การเป็นพลเมืองในยุคดิจิทัล โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในประเด็นทางจริยธรรม กฎหมายและสังคมตลอดจนความรับผิดชอบในสิ่งที่เกี่ยวข้องเพื่อวิวัฒนาการของวัฒนธรรมของสังคมดิจิทัล

รสสุคนธ์ ท่วมอุปถัมภ์ (2562, หน้า 7) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย

1. การมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี หมายถึง การใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์และไม่ละเมิดสิทธิของบุคคลอื่น ควรศึกษากฎหมาย เพื่อช่วยป้องกันไม่ให้เสี่ยงต่อการทำผิดกฎหมาย นอกจากนี้สร้างความเสมอภาคในการเข้าถึงข้อมูล ส่งเสริมบุคลากร ครู และนักเรียนใช้งานเทคโนโลยีอย่างถูกต้องและปลอดภัยในการค้นคว้าข้อมูล

2. การใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน หมายถึง การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีที่จะนำการเรียนการสอนไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเรียนการสอน จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีอย่างดีใช้เทคโนโลยีที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน อำนวยความสะดวกในการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนและส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนที่พัฒนาการคิด การตัดสินใจและทักษะการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ครูได้รับพัฒนาการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพโดยใช้เทคโนโลยี

3. การใช้เทคโนโลยีในการวัดผลและการประเมินผล หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดผลและการประเมินผลทั้งการเรียนการสอนหรือการประเมินการใช้เทคโนโลยี มีการใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการวัดผล และประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน มีการประเมินระบบการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาและประเมินคุณภาพของเทคโนโลยีที่ใช้ในสถานศึกษา

4. การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน หมายถึง การมีความสามารถประยุกต์เทคโนโลยีในการเพิ่มสมรรถนะวิชาชีพของครู ที่จะนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นอย่างมีคุณภาพใช้เทคโนโลยีเป็นกิจวัตรประจำวันพัฒนางาน มีการประเมินระบบการบริหารภายในสถานศึกษา

นิตาชาล บำรุงภักดี (2563, หน้า 12 - 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์

สมรรถนะ มีจริยธรรม และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเรียนรู้เทคโนโลยี ได้อย่างต่อเนื่องและรู้จักนำความรู้เหล่านั้นไปบูรณาการกับการจัดการศึกษาและบริหารการศึกษา ให้เป็นหนึ่งเดียวอย่าง ตลอดจนใช้อิทธิพล อำนาจและจูงใจให้ครู นักเรียนและ ผู้ที่เกี่ยวข้องตระหนักเห็นประโยชน์ของการนำเทคโนโลยีไปบูรณาการในการจัดการศึกษา ซึ่งมี 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง พฤติกรรม ที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์กำหนด เป้าหมาย ภาระงานและตัวชี้วัดความสำเร็จทางเทคโนโลยี
2. ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง พฤติกรรม ที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยีอยู่เสมอ เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีความสามารถบูรณาการกับการบริหารงาน
3. ด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการ บริหารงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถประยุกต์เทคโนโลยี ในการเพิ่มขยายขีดความสามารถเชิงวิชาชีพของทีมงาน อันนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตภาพ มีการ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติและพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพโดยใช้เทคโนโลยี
4. ด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการ จัดการเรียนการสอน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึง ความสามารถในการผลักดันให้ครูใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการสอน ต้องสามารถ บูรณาการ เทคโนโลยีเข้าไปในหลักสูตรหรือกิจกรรมต่าง ๆ อำนวยความสะดวกให้ครูและ นักเรียน เข้าถึงสาระความรู้ได้อย่างรวดเร็วทุกที่ ทุกเวลา เกิดความมั่นใจในระบบการเรียน การสอน
5. ด้านจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีด้วย ความระมัดระวังและมีความรับผิดชอบต่อสังคม ครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้เรียน ทุกคน สามารถเข้าถึงและตรงกับความต้องการที่ไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร และจริยธรรม

องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังตาราง 5  
การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	คัมภีร์ปรัชญาชีวิต (2557)	พัฒนา กูตันันท์ (2557)	ภัทรา ธรรมวิทยา (2558)	สุนันทา สมใจ (2561)	ชัยวัฒน์ โยดี (2561)	รสสุคนธ์ ทามอุปถัมภ์ (2562)	นิศาชล บำรุงภักดี (2563)	อิทธิฤทธิ์ กลิ่นเดช (2560)	สุกัญญา แซ่มชอย (2561)	ปราโมทย์ วังสะอาด (2558)	รวม	ร้อยละ
1. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอน	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		8	80.00
2. การมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			7	70.00
3. การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓		7	70.00
4. ด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ			✓	✓	✓		✓		✓		5	50.00
5. สมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ				✓	✓		✓		✓	✓	5	50.00
6. ด้านการใช้เทคโนโลยีในการวัดและประเมินผล		✓		✓		✓		✓			4	40.00
7. ด้านการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกยุคดิจิทัล		✓							✓		2	20.00



	คณพิศิษฐ์ ศรีบุญเรือง (2557)	วัฒนา ภูदानวั (2557)	ภัทรา ธรรมวิทยา (2558)	สุนันทา สมใจ (2561)	ชญญภัค ไยดี (2561)	รสสุคนธ์ ทวมอุปถัมภ์ (2562)	นิศาชล บำรุงภักดี (2563)	อิทธิฤทธิ์ กลิ่นเดช (2560)	สุกัญญา แซ่มชอย (2561)	ปราโมทย์ วั่งสะอาด (2558)	รวม	ร้อยละ
8. ด้านความเป็นพลเมืองดิจิทัล					✓				✓		2	20.00
9. ด้านพัฒนาการเรียนรู้ยุคดิจิทัล									✓		1	10.00
10. ด้านการพัฒนาอย่างเป็นระบบ					✓						1	10.00

จากตาราง 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านที่มีค่าความถี่สูงสุดตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนและการบริหารจัดการและการมีวิสัยทัศน์ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในสถานศึกษา

2. สมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกให้เห็นถึงคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความสามารถในการส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา ส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

4. สารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในการยกระดับการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และการอำนวยความสะดวกและสนับสนุน การเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมในการเรียนรู้

5. จริยธรรมในการใช้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างและสอนการใช้เทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนรู้ การมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้และการมีแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้

จากการศึกษางานวิจัย นักวิชาการต่างประเทศและในประเทศ สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศในการที่จะบริหารระบบ การศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ปัจจัยที่ สำคัญที่สามารถการวางแผนและจัดการกับเทคโนโลยีสารสนเทศในระบบการศึกษา ประสบผลสำเร็จ ซึ่งนอกจากจะมองเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระบบของการจัดการเรียน การสอนแล้ว ผู้บริหารยังต้องเห็นความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศที่แตกต่างออกไป จากฝ่ายปฏิบัติการหรือครูผู้สอนต้องเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ กำหนดนโยบายทางการศึกษา หลักสูตรการศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และจัดให้มีส่วนสนับสนุนการศึกษาเพื่อลดภาระของผู้สอนให้น้อยลง

## หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

### 1. ความหมายของการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

สิ่งที่ยิ่งไปกว่ากัน คือ คาดหวังที่จะได้รับจากบุคคลากรทุกคน ก็คือผลการ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามที่องค์กรได้กำหนดเป้าหมาย หรือผลการปฏิบัติงานที่องค์กรตั้งไว้ โดยสิ่งที่จะบอกผลสำเร็จในงานนั้นว่าได้ผลดีเพียงใด หรือบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยใช้ตัวผลการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือ หลักเกณฑ์การประเมินที่แต่ละองค์กรได้กำหนด (ชานานาถ ผดุงศิลป์, 2560, หน้า 31) ได้มี นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานดังนี้

รณชิต ฤทธิสำเร็จ (2558, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงาน ของครูผู้สอนไว้ว่า การปฏิบัติงานของครูผู้สอน หมายถึง การปฏิบัติงานครูเป็นการทำ หน้าที่และรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจากสถานศึกษา โดยเฉพาะการจัดการเรียนรู้ ให้แก่ผู้เรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ตามศักยภาพซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดสำหรับครูผู้สอน

สุนันธิณี ม่วงเนียม (2560, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการ ปฏิบัติงานของครูผู้สอนไว้ว่า การปฏิบัติงานของครูผู้สอน หมายถึง การปฏิบัติงานตาม หน้าที่และความรับผิดชอบของครูผู้สอนที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งงาน ในด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนและงานด้านการบริหารงานฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จตาม ความคาดหวังที่ได้วางไว้

ทิพวัลย์ ชาลีเครือ (2559, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานของครูผู้สอนไว้ว่า การปฏิบัติงานของครูผู้สอน หมายถึง การดำเนินงานที่ครูผู้สอนมุ่งให้เกิดผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด เพื่อประโยชน์สูงสุดการปฏิบัติงานของครูผู้สอน แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านความประพฤตินในการรักษาวินัย ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ

สุดตะนึ่ง ปกปิด (2561, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานของครูผู้สอนไว้ว่า การปฏิบัติงานของครูผู้สอน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและคุณภาพงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ซึ่งวัดจากการปฏิบัติงาน ความประพฤตินในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพของข้าราชการครูตามแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยผู้บริหารและคณะกรรมการที่ผู้บริหารแต่งตั้งเป็นผู้ประเมิน

นาตยา ทับยาง (2561, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานของครูผู้สอนไว้ว่า การปฏิบัติงานของครูผู้สอน หมายถึง ภาระของครูที่ต้องรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อนักเรียน ต่อสังคม มีส่วนช่วยในการส่งเสริมกระตุ้นจัดประสบการณ์ปลูกฝังค่านิยมให้กับนักเรียนมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนครูและชุมชน

ฉัฐิณัฐ ปรงชัยภูมิ (2561, หน้า 65) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติงานของครูผู้สอนไว้ว่า การปฏิบัติงานของครูผู้สอน หมายถึง ความสามารถของครูผู้สอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างดีและส่งผลให้ครูผู้สอนสามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเกิดประโยชน์สูงสุดในองค์ประกอบของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ การบริการที่ดี การรู้จักพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ ตลอดจนการทำงานเป็นทีมการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจเพื่อร่วมงานและปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นด้วยความเต็มใจและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานของครูผู้สอน หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนและงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิด

ประสิทธิผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างดี เกิดประโยชน์สูงสุดใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

## 2. ความสำคัญและประโยชน์ของการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

ครูผู้สอนนับว่าเป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ เพราะครูผู้สอนมีหน้าที่ต้องพัฒนาคน พัฒนาด้านความคิด พัฒนาด้านองค์ความรู้และ พัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรมให้แก่เยาวชนของชาติ ครูผู้สอนจะต้องทำทุกวิถีทาง เพื่อที่จะทำให้นักเรียนเกิดการพัฒนามีความก้าวหน้า ทั้งทางด้านความรู้ สติปัญญา คุณธรรม และประพฤติตนเป็นคนดีของสังคม ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญและ ประโยชน์ของการปฏิบัติงานของครูผู้สอนไว้ดังนี้

สุนันธิณี ม่วงเนียม (2560, หน้า 22) กล่าวว่า ครูมีหน้าที่หลักในการ จัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคคลในสังคมให้มีความเจริญงอกงาม เป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะมีบทบาทต่อการสร้างคนเอไปพัฒนาสังคมประเทศชาติต่อไป นั่นคือ บทบาทของความ เป็นครูที่มีหน้าที่อบรมสั่งสอนศิษย์ในด้านวิชาการ และการใช้ชีวิต ประเทศชาติจะพัฒนาให้เจริญรุ่งเรืองได้นั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของครู

ชนัญญาภรณ์ ใจแน่น (2560, หน้า 2) กล่าวว่า การปฏิบัติงานที่ดีเป็น ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลให้สถานศึกษา สามารถก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำและแข่งขันกับ นานาชาติได้และการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยครู ทั้งนี้เพราะครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษา เพราะคุณภาพการศึกษาของนักเรียนจะดีมากน้อยเพียงใดนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจาก การจัดการเรียนการสอนของครู ดังนั้น การพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิผล จึงต้องพัฒนา ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูด้วย

นาตยา ทับยาง (2561, หน้า 33) กล่าวว่า ความสำคัญของการ ปฏิบัติงานของครูนั้นมีหลายประการ ทำหน้าที่อบรมสั่งสอน เสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อนำมาพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถเป็นคนดีมีศีลธรรม ดูแลเอาใจใส่ คอยช่วยเหลือในสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้เรียนจะเกิดการพัฒนามากขึ้นเมื่อได้รับการ กระตุ้น ส่งเสริมจากครูผู้สอน หน้าที่และบทบาทของครูจึงมีความสำคัญมากต่อผู้เรียน

พรพรรณ แม่สูงเนิน (2561, หน้า 33) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานนั้นสิ่ง ที่องค์กรคาดหวังที่จะได้รับจากบุคลากรทุกคนคือผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพ โดยอาจจะเท่ากันหรือสูงกว่าตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งจะ

เป็นสิ่งที่บ่งบอกวาทานที่ทำนั้นได้ผลดีเพียงใด บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่โดยการวัดผลการปฏิบัติตามเกณฑ์การประเมินที่แต่ละองค์กรได้กำหนดไว้

จิตตวดี โปธินิล (2561, หน้า 3 - 4) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้มีการหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อนำมาประเมินผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรของตนเอง นอกจากนี้ผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อการบริหารงาน สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างเป็นธรรม
2. เพื่อรักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในแง่ของการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทนและการบริหารงานบุคคล คือ องค์กรใดบริหารอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่สามารถสังเกตได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าให้ความสำคัญกับผลงานหรือให้ความสำคัญกับพฤติกรรม
3. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนา คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนา ได้แก่ ช่วยในการตัดสินใจในการสนับสนุนครูที่มีผลงานได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ช่วยคัดคนที่มีผลงานต่ำกว่า มาตรฐานออกจากองค์กรได้ ข้อมูลความต้องการฝึกอบรม และช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสัมมนา ช่วยให้ข้อมูลเพื่อการโอนย้ายเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปรับเงินเดือน ได้อย่างยุติธรรม
4. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้ยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียมกัน
5. เพื่อให้ได้ทราบถึงความรู้ ความสามารถของตนเองในสายตาผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง
6. เพื่อเป็นการทดสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา หากไม่ยุติธรรมแล้ว คนดี มีความสามารถก็จะหนีจากผู้บังคับบัญชา
7. เพื่อช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาในการกำหนดความต้องการฝึกอบรม ความรอบรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานและลักษณะการว่าจ้าง เป็นต้น
8. ใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร คือ ฝ่ายบริหารงานบุคคลสามารถวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละฝ่ายว่ามีความยุติธรรมหรือไม่มีการเล่นพรรคเล่นพวกหรือไม่หรือถูกใช้เพื่อประโยชน์ของผู้ประเมิน

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นการแสดงให้เห็นถึงงานที่มีความสัมพันธ์กับหน้าที่ที่ของบุคลากรได้รับมอบ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรและยังเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน สามารถให้รายละเอียดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งจุดเด่น จุดด้อยของบุคลากรแต่ละคน ข้อมูลต่าง ๆ ที่หน่วยงานได้รับจะถูกนำไปใช้ประโยชน์หลาย ๆ ด้าน

### 3. องค์ประกอบของการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

ผลของการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การพัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงาน การให้ออกจากราชการ การให้รางวัลจูงใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ เพื่อให้ครูที่มีความสามารถปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้ว ประสบผลสำเร็จทำให้เกิดผลโดยตรงและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ (ทิพวัลย์ ชาติเครือ, 2559, หน้า 4) ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ดังนี้

สมศักดิ์ บุญขำ (2558, หน้า 7 – 8) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูผู้สอนตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูผู้สอน หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ประกอบด้วย

1. สมรรถนะการพัฒนาตนเอง หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ การใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร การใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการแสวงหาความรู้ การประมวลความรู้และการนำความรู้ไปใช้เพื่อพัฒนางานการสอน
2. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานเป็นทีมและความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้บรรลุผลสำเร็จ
3. สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ความสามารถในการใช้และพัฒนาวัตกรรมการเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อจัดการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผลการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. สมรรถนะการพัฒนาผู้เรียน หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมการพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกายและสุขภาพจิต ปลูกฝังความเป็นประชาธิปไตย ความเป็นไทยและการจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

5. สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้น/ประจำวิชาและการกำกับดูแลชั้นเรียนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุขและปลอดภัย

6. สมรรถนะการวิเคราะห์และวิจัย หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์และประมวลผลหาข้อสรุปได้อย่างมีระบบ สามารถนำไปใช้ในการเขียนเอกสารทางวิชาการ และความสามารถในการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ

7. สมรรถนะการทำงานร่วมกับชุมชน หมายถึง ความสามารถในการสร้างร่วมมือกับบุคคลในชุมชน และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา

ทิพวัลย์ ซาลีเครือ (2559, หน้า 10) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู หมายถึง ผลของการดำเนินงานที่มุ่งให้เกิดผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดเพื่อประโยชน์สูงสุด แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

1. ด้านผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

2. ด้านความประพฤติในการรักษาวินัย หมายถึง แบบแผนความประพฤติที่กำหนดให้ข้าราชการควบคุมตนเอง และควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติปฏิบัติดี ละเว้นการประพฤติในทางไม่ชอบไม่ควร

3. ด้านคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง ความดีงามที่ถูกปลูกฝังขึ้นในจิตใจ มีความกตัญญู ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ สามัคคี มีวินัย มีน้ำใจและเป็นสุภาพชน เป็นต้น จนเกิดจิตสำนึกที่รู้สึกรับผิดชอบชั่วดี เกรงกลัวต่อการกระทำความชั่วโดยประการต่าง ๆ เมื่อจิตเกิดคุณธรรมขึ้นแล้วจะทำให้เป็นผู้มีจิตใจดี และคิดแต่สิ่งที่ดี จริยธรรม คือ การประพฤติปฏิบัติ การกระทำดีตามคุณธรรมที่มีอยู่ในจิตใจ ปรากฏเป็นความดีงาม ทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจ เมื่อความดีงามมีความกตัญญู ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ สามัคคี มีวินัย มีน้ำใจ และเป็นสุภาพชน เป็นต้น ถูกแสดงออกทางจรรยา มารยาท การประพฤติปฏิบัติและการกระทำที่ดีตามคุณธรรมที่มีในจิตใจนั้น

4. ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ หมายถึง ประมวลผลความประพฤติข้อบังคับ มารยาทที่ผู้ประกอบวิชาชีพแต่ละอย่างกำหนดขึ้นเพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ



ชื่อเสียง ฐานะของสมาชิก ความดีงามรวมทั้งก่อให้เกิดความสงบสุขและความเจริญ  
ในตัวคน วิชาชีพ และสังคม

เกียรติสุตา ศรีลาชัย (2560, หน้า 8) กล่าวว่า สมรรถนะหลักในการ  
ปฏิบัติงานของครูเป็นคุณลักษณะผู้ร่วมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ทุกตำแหน่งที่หล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นในการ  
ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน  
กำหนดเป้าหมายติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพ และ  
ผลงานอย่างต่อเนื่อง

2. การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการ  
ให้บริการและการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนอง  
ความต้องการของผู้รับบริการ

3. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ติดตาม  
และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้ และ  
นวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้สำเร็จ

4. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ  
สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน และปรับตัวเข้ากับผู้อื่นโดยทีมงานแสดง  
บทบาทของการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

5. จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู หมายถึง การประพฤติ  
ปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่  
ผู้เรียนและสังคมเพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

ประภัสสร ทองแสง (2560, หน้า 7 – 8) กล่าวว่า สมรรถนะในการ  
ปฏิบัติงานของครู หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นใน  
การปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  
โดยมีการวางแผนกำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนา  
ประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านการพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้  
ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์  
ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

3. ด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธ์ภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สุนันธิณี ม่วงเนียม (2560, หน้า 7 – 8) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของครู เป็นการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของครูที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร สถานศึกษาทั้งงานในด้านการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนและงานด้านการบริหารงานฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามความคาดหวังที่ได้วางไว้ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาหลักสูตร หมายถึง ครูมีหน้าที่ในการศึกษาทำความเข้าใจหลักสูตรพัฒนาหลักสูตรให้สามารถนำไปจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคล เพื่อจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน พัฒนาสื่อการสอน เทคนิคการสอนต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์

2. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง ครูมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อำนวยความสะดวกและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ มีการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้และใช้กระบวนการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาการจัดกระบวนการเรียนรู้ ประเมินผลการเรียนของผู้เรียน พร้อมทั้งรายงานผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ปัญหาความต้องการของผู้เรียน เพื่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ

3. ด้านการให้คำปรึกษา หมายถึง ครูมีหน้าที่ให้คำปรึกษา รับฟัง เรื่องเกี่ยวกับการใช้ชีวิตและการศึกษา การเตรียมตัวเพื่ออาชีพและการแก้ไขปัญหา มีการอบรม ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่ดีงามให้กับผู้เรียน ปกครองดูแลความทุกข์สุขของผู้เรียนให้ใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุข

4. ด้านการสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชน หมายถึง ครูมีการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชนด้วยความเต็มใจ รับฟังความคิดเห็น เคารพการตัดสินใจซึ่งกันและกัน เพื่อการพัฒนางานของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษา โดยการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความ

ต้องการของชุมชนและมีหน้าที่ในการดูแลสอดส่องป้องกัน ดูแลรักษาทรัพย์สินของสถานศึกษาให้ปลอดภัย

5. ด้านการพัฒนางานและตนเอง หมายถึง ครูมีการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีเหมาะสมกับความเป็นครู มีการแสวงหาความรู้ศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองพัฒนางานในหน้าที่และพัฒนาหน่วยงาน มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จเรียบร้อยและมีคุณภาพตามมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนดไว้

ลัทธิธรรมาภิบาล (2561, หน้า 10 - 11) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู เป็นผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากความสามารถของครูในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างดีและส่งผลให้ครูสามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และเกิดประโยชน์สูงสุดในองค์ประกอบของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ การบริการที่ดี การรู้จักพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ตลอดจนการทำงานเป็นทีมการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจเพื่อร่วมงานและปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นด้วยความเต็มใจและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยยึดตามกรอบกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ประเมินจาก

1. ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่แสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติงานที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรโดยวัดผลการปฏิบัติงานจากการประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานไว้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. การรักษาวินัย หมายถึง การที่ข้าราชการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางวินัยตามที่กฎหมายบัญญัติอย่างเคร่งครัด ระมัดระวัง ดูแล ป้องกัน ไม่ฝ่าฝืน หรือหลีกเลี่ยงหากพบว่ามีกรกระทำผิด ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการทางวินัยทันทีเพื่อให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่ผู้อื่น การรักษาวินัยที่ดีนั้น นอกจากตัวข้าราชการเองที่จะต้องเรียนรู้สำนึกและตระหนักในหน้าที่แล้วผู้บังคับบัญชาก็ต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ดูแล ส่งเสริม และพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยด้วย

3. คุณธรรม จริยธรรม มีความหมายดังนี้ คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดีภายในบุคคลเป็นความจริงแท้หรือสัจธรรมที่ทำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตนในกรอบที่ดีงาม มีจิตใจเต็มเปี่ยมไปด้วยความสุข มีความรัก เมตตา ปราถนาดี ไม่เบียดเบียนทำร้ายกันเป็นลักษณะของความรู้ลึกนึกคิดทางจิตใจ เป็นสภาพคุณงามความดีที่สั่งสมอยู่ในจิตใจของมนุษย์เป็นเวลายาวนานเป็นตัวกระตุ้นให้มีการประพฤติปฏิบัติอยู่ในกรอบที่ดีงาม คุณธรรมเป็นสิ่งที่ดีงามทางจิตใจ เป็นคุณค่าของชีวิตในการบำเพ็ญประโยชน์ ช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนมนุษย์ให้เกิดความรักสามัคคี ความอบอุ่น มั่นคงในชีวิต ดังนั้นคุณธรรมเป็นบ่อเกิดของจริยธรรม ส่วนคำว่าจริยธรรม หมายถึง ข้อปฏิบัติหรือหลักความประพฤติที่ดีงามและเป็นไปเพื่อประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคมส่วนรวม อันส่งผลให้ชีวิต มีระเบียบแบบแผน รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงการปฏิบัติดีปฏิบัติถูกต้อง อันเป็นผลมาจากความคิดที่สั่งคมหรือบุคคลมีความเห็นว่าเป็นการปฏิบัติที่ดีเป็นกรอบกำหนดไว้เพื่อให้สังคมเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยมีความร่มเย็นเป็นสุข มีความรักความสามัคคีและมีความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต

4. จรรยาบรรณวิชาชีพ หมายถึง มาตรฐานการปฏิบัติตนที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติตน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการและสังคม อันจะนำมาซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติปฏิบัติตามซึ่งประกอบด้วยมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน

กรณีการ บัญญาจ (2561, หน้า 7 - 8) กล่าวว่า การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู หมายถึง การปฏิบัติงานของข้าราชการครู ตามข้อบังคับคุรุสภา ซึ่งเป็นเกณฑ์การปฏิบัติงานในหน้าที่ของข้าราชการครู ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

1. การพัฒนาตนเอง หมายถึง ความพยายามที่จะให้ผู้ประกอบวิชาชีพครูมีความเจริญก้าวหน้าในการประกอบวิชาชีพของตนทั้งการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน เพื่อให้การเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ นักเรียนได้รับประโยชน์สูงสุดและวิชาชีพครูได้รับการยกย่องว่าเป็นวิชาชีพชั้นสูง

2. การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน หมายถึง กระบวนการสร้างเสริมความเจริญงอกงามให้แก่ผู้เรียนทั้งด้านสติปัญญา คุณธรรมจริยธรรมอย่างสมดุลกันเพื่อพัฒนาคุณภาพของคนในชาติอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา

3. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หมายถึง การพัฒนาให้ผู้เรียน มีความรู้ความสามารถ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องครูมีแผนการสอนที่จัดมวลงประสบการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งการเรียนรู้มิได้เกิดขึ้นเฉพาะในห้องเรียนเท่านั้น แต่การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ ตลอดเวลาการสอนจึงมุ่งจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับการดำรงชีวิตและสถานการณ์ปัจจุบัน เหมาะสมกับความสามารถและความสนใจของผู้เรียน ควรจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม และลงมือปฏิบัติจริงจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

4. การประพฤติปฏิบัติตน หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนของครูทั้ง ทางกาย วาจา และจิตใจเหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอ โดยยึดจรรยาบรรณ วิชาชีพ ระเบียบวินัยและจรรยาบรรณของครูอย่างสม่ำเสมอ จนเป็นที่ยอมรับ เลื่อมใส ศรัทธา เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลทั่วไป

5. การร่วมมือกับผู้อื่น หมายถึง การใช้ทักษะในการทำงานร่วมกับ ผู้อื่นการรับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้อื่นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ตลอดจนการแสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายตามจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

6. การใช้ข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การใช้ความพยายามในการค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลข่าวสารตามสภาพของสังคมทุกด้าน โดยเฉพาะสารสนเทศด้านวิชาชีพ ครู การเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีเหตุผลและสามารถนำข้อมูลนั้นมาใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางานและพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

ราชกิจจานุเบกษา (2561, หน้า 10) ได้บัญญัติเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ตามกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2561 ได้กำหนดไว้ในข้อ 3 ในกฎ ก.ค.ศ.นี้ โดยให้ คณะกรรมการที่ผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งขึ้นเพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานและความประพฤติในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอนโดยใช้เกณฑ์ข้อที่สอดคล้องกัน ตั้งแต่ความถี่ 4 ขึ้นไป (ร้อยละ 50 ขึ้นไป) ผู้วิจัย จึงนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงได้ดังตาราง 6

ตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบของการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

นักวิชาการ/แนวคิดทฤษฎี การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	1. ทิพวัลย์ ซาลีเครือ (2559)	2. เกียรติสุตา ศรีลาชัย (2560)	3. ประภัสสร ทองแสง (2560)	4. สุนิษฐ์ ปุรังษัญญู 2561)	5. กรรณิการ์ บุญอาจ (2561)	6. สมศักดิ์ บุญขำ (2558)	7. สุนันธิณี ม่วงเนียม (2560)	8. ราชกิดจนาเบกษา (2561)	ความถี่	ร้อยละ
1. การพัฒนาตนเองและ พัฒนาวิชาชีพ		✓	✓		✓	✓	✓	✓	6	60.00
2. การบริหารจัดการชั้นเรียน	✓			✓		✓		✓	4	40.00
3. การจัดกิจกรรมการเรียน การสอน					✓	✓	✓	✓	4	40.00
4. การรักษาวินัย	✓			✓	✓			✓	4	40.00
5. คุณธรรม จริยธรรม	✓	✓		✓				✓	4	40.00
6. จรรยาบรรณวิชาชีพ	✓	✓		✓				✓	4	40.00
7. การทำงานเป็นทีม		✓	✓			✓			3	30.00
8. ผลการปฏิบัติงาน	✓			✓					2	20.00
9. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ใน การปฏิบัติงาน		✓	✓						2	20.00
10. การพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียน					✓	✓			2	20.00
11. สมรรถนะการทำงาน ร่วมกับชุมชน						✓	✓		2	20.00
12. การบริการที่ดี		✓							1	10.00
13. การร่วมมือกับผู้อื่น					✓				1	10.00
14. การใช้ข้อมูลข่าวสาร					✓				1	10.00

ตาราง 6 (ต่อ)

นักวิชาการ/แนวคิดทฤษฎี การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	1. ทิพย์ชัย ซาลีเครือ (2559)	2. เกียรติสุภา ศรีลาชัย (2560)	3. ประภัสสร ทองแสง (2560)	4. สุนิษฐ์ ประชัยภูมิ 2561)	5. กรรณิการ์ บุญอาจ (2561)	6. สมศักดิ์ บุญขำ (2558)	7. สุนันธิณี ม่วงนิยม (2560)	8. ราชกัญจนเบกษา (2561)	ความถี่	ร้อยละ
	15. สมรรถนะการวิเคราะห์ และวิจัย						✓			1
16. การพัฒนาหลักสูตร							✓		1	10.00
17. การให้คำปรึกษา							✓		1	10.00

จากตาราง 6 สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โดยใช้  
เกณฑ์ข้อที่สอดคล้องกัน ตั้งแต่ความถี่ 4 ขึ้นไป (ร้อยละ 50 ขึ้นไป) ประกอบไปด้วย 6 ด้าน  
ได้แก่ 1) การพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ 2) การบริหารจัดการชั้นเรียน 3) การจัด  
กิจกรรมการเรียนการสอน 4) การรักษาวินัย 5) คุณธรรม จริยธรรม 6) จรรยาบรรณ  
วิชาชีพ มีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ

##### 1.1 การพัฒนาตนเอง

##### 1.1.1 ความหมายของการพัฒนาตนเอง

บุคคลที่จะพัฒนาตนเองได้ จะต้องเป็นผู้มุ่งมั่นจะเปลี่ยนแปลงหรือ  
ปรับปรุงตัวเอง โดยมีความเชื่อหรือแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตนเองที่ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่  
ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของ  
การพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

อุทัยทิพย์ บุญนา และสุปรีดา มาช่วยแทน (2559, หน้า 4)

ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองไว้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การดำเนินการ  
หรือการกระทำกิจกรรมใด ๆ ก็ตามที่บุคคลได้ปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้าน

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคิด บุคลิกภาพ และความก้าวหน้าในอาชีพที่เป็นอยู่ในทางที่ดีขึ้น เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

บัณฑิตย์ บุญยะปาน (2559, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองไว้ว่าการพัฒนาตนเอง หมายถึง กระบวนการเสริมสร้าง เพิ่มพูน แสวงหาความรู้และปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะคิด ค่านิยม ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญประสบการณ์อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล รวมถึงการปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นบุคคลที่มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ

อาคม นาวิเศษ (2560, หน้า 11) ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองไว้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ ทักษะ ประสบการณ์ ทักษะคิด ค่านิยม ความสามารถของตนเอง ตลอดจนการให้แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานให้มีคุณภาพ และส่งผลกระทบต่อทำให้หน่วยงาน มีผลผลิต มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

อัษฎ เรืองศาสตร์ (2560, หน้า 19) ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองไว้ว่าการพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลรู้จักเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้มีความเจริญงอกงามมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อสะสมความรู้และประสบการณ์ให้เพิ่มมากขึ้นและเป็นการนำพาชีวิตสู่ความเจริญก้าวหน้าซึ่งครูที่สะสมความรู้และประสบการณ์ได้ดีจะสามารถพัฒนาตนเองได้มากขึ้น

ชัยยุทธ อนุวรรณ (2560, หน้า 12) ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองไว้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนของบุคคลที่ต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพเพื่อตอบสนองหรือให้บรรลุตามเป้าหมายและจุดประสงค์ที่ตนเองต้องการสร้างความสามารถของตนเองให้เพิ่มมากขึ้น มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทั้งยังมีคุณธรรม จริยธรรม ทักษะคิดต่าง ๆ ที่ดีต้องงาน ตลอดจนจรรยาบรรณในวิชาชีพและยังส่งผลให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ตลอดจนเป็นการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต

เนตรนภา พูลเพิ่ม (2560, หน้า 38) ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองไว้ว่าการพัฒนาตนเอง หมายถึง การเปลี่ยนแปลง การปรับปรุง แก้ไข เกี่ยวกับตนเองเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองการพัฒนาความก้าวหน้าและการพัฒนาศักยภาพของตนเองเป็นการพัฒนาตนเองทั้งในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นพัฒนา



คน อีกทั้งยังเป็นการพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบอีกด้วยทำให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถดำรงชีวิตในสังคมและสามารถมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างสงบสุข

ซัชชญา ปัญญาวิเลศ (2561, หน้า 21) ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองไว้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง กระบวนการพัฒนาโดยหน่วยงานหรือกิจกรรมที่สถานศึกษาจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองรวมถึงครูศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ความชำนาญและทักษะด้วยตนเอง

ธิติมา บรรลุศิลป์ (2562, หน้า 11) ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองไว้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่บุคคลเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิมทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคมโดยการแสวงหาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เพื่อให้มีความสามารถ ในการปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มเติมทักษะความรู้ ความสามารถรวมทั้งพฤติกรรมคุณลักษณะและทัศนคติที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

### 1.1.2 ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

หน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตามที่บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าขององค์กรได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

นราธิป ศรีลาศักดิ์ (2559, หน้า 25) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินชีวิต บุคคลจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อให้บุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การที่บุคคลจัดทำสิ่งใหม่ ๆ จะเป็นบ่อเกิดทำให้เศรษฐกิจและสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดการพัฒนาสังคมเกิดการพัฒนาคูณภาพของตนเอง และทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

อาคม นาวิเศษ (2560, หน้า 13) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองนับว่ามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อบุคลากรในหน่วยงาน และหน่วยงานต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่กับหน่วยงาน เพราะเนื่องจากจะเกิดประโยชน์ต่อบุคคลในด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ การทำงานที่ทันสมัย ทันท่วงทีทันต่อความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและวิทยาการ ช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้และเวลาทำงานให้สั้นลง และลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานให้

น้อยลงแล้ว ยิ่งก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อหน่วยงานในด้านการประหยัดทรัพยากรการเพิ่มพูนคุณภาพประสิทธิภาพ ทั้งในด้านกำลังคนและผลผลิต การดำรงรักษาซึ่งกำลังคนไว้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานได้ในระยะยาวอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน

เนตรนภา พูลเพิ่ม (2560, หน้า 40) กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะการพัฒนาตนเอง ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาในทุกด้านทั้งในด้านการพัฒนาตน การพัฒนางานและการพัฒนาความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพ โดยเฉพาะบุคคลที่อยู่ในวิชาชีพครูควรต้องมีการพัฒนาตนอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างความมั่นใจและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างขวัญกำลังใจ และยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน

สุธาทิพย์ สังข์แก้ว (2560, หน้า 34) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทั้งปวง โดยเฉพาะในวิชาชีพครูที่มีหน้าที่จะต้องไปพัฒนาคน ดังนั้น ครูควรจะมีการพัฒนาตนเองก่อนเพื่อให้เรียนรู้เท่าทันวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงมีผลให้การปฏิบัติงานมีความสำเร็จและช่วยพัฒนาหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

อัญญ เรืองศาสตร์ (2560, หน้า 20 - 21) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นจุดเริ่มต้นในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีในด้านอื่น ๆ ทั้งด้านของการทำงานและชีวิตความเป็นอยู่เป็นการพัฒนาให้ครูเกิดการใฝ่รู้ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการสอน เพื่อให้ทันต่อเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงสร้างความมั่นใจและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ชัยยุทธ อนุวรรณ (2560, หน้า 13 - 14) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องจัดให้มีขึ้นในองค์กรอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรจะเป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ เตรียมตนให้พร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรับกับสถานการณ์ทั้งหลายในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา พัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อพัฒนาการของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยี ปรับปรุงสิ่งที่บกพร่องและพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม ซึ่งการพัฒนาบุคลากรที่ดีคือการสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง วางแนวทางให้ตนเอง สามารถ

พัฒนาไปสู่เป้าหมายในชีวิต สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทของตนเองได้เต็มศักยภาพ สามารถเป็นตัวอย่างหรือเป็นที่อ้างอิงให้เกิดการพัฒนาในคนอื่น ๆ ต่อไป จึงควรพัฒนาตนเองอย่างตั้งใจ เพราะการพัฒนาไม่ใช่เรื่องบังเอิญที่จะเกิดขึ้นเอง

ธิติมา บรรลุศิลป์ (2562, หน้า 11) กล่าวว่า ความสำคัญของการพัฒนาตนเองจะเกิดประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน เนื่องจากจะเป็นการเพิ่มความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดความก้าวหน้าในการทำงานต่อตนเอง

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานคือ การพัฒนาตนเองซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพเมื่อวิทยาการต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามีเครื่องมือเครื่องใช้ทันสมัยเกิดขึ้น การปรับตัวในการทำงานก็ต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงตามไปด้วย การพัฒนาตนเอง เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเองของครูผู้สอน เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานในวิชาชีพจึงถือว่าการพัฒนาตนเองมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในการทำงานอย่างยิ่ง

#### 1.1.4 วิธีกรพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองเป็นขั้นตอนสำคัญ ขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงาน คือ เมื่อบุคคลได้ผ่านกระบวนการคัดเลือกมาแล้ว ก็ไม่ได้หมายความว่า บุคลากรเหล่านั้นจะเป็นบุคคลที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตลอดไป จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาตนเองให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการทำงาน และสามารถปรับตัวให้ทันต่อเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิทยาการ ตลอดจนลักษณะหน้าที่การงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง (บัณฑิตย์ บุญยะปาน, 2559, หน้า 16) การพัฒนาตนเองมีหลากหลายในวิธีการปฏิบัติ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาตนเองไว้ดังนี้

ศรีวรรณ แก้วทองดี (2562, หน้า 14 – 15) กล่าวว่าสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2544, หน้า 101 – 102) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้ 1) การปฐมนิเทศ 2) การอบรม 3) การฝึกอบรม 4) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 5) การปฏิบัติจริง 6) การศึกษาเอกสาร 7) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน 8) การเข้าศึกษาอบรมนอกสังกัด 9) การศึกษาดูงาน

วาสนา พิทักษ์ (2562, หน้า 21) กล่าวว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552, หน้า 14) ได้เสนอแนวคิดที่ว่าด้วยการพัฒนาครูประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 4) การวัดและประเมินผลการเรียน 5) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 6) การพัฒนาสื่อและนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา 7) การนิเทศการสอน

อัญ เรื่องศาสตร์ (2560, หน้า 22) กล่าวว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2540, หน้า 25 - 27) ได้กำหนดแนวคิดการพัฒนาตนเองไว้สามารถสรุปวิธีการพัฒนาตนเองได้ ดังนี้ 1) นโยบายการเข้ารับการฝึกอบรม 2) การคิดเองและตั้งใจพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง 3) การแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นแบบกันเอง 4) การศึกษาจากเอกสารวิชาการ 5) การติดตามข่าวสารจากสื่อมวลชน 6) การเข้าร่วมประชุมสัมมนา 7) การเป็นผู้นำอภิปรายหรือการบรรยาย 8) การเป็นสมาชิกสมาคมหรือองค์การ 9) การศึกษาดูงาน 10) การศึกษาต่อ 11) การคบหาสมาคมกับผู้มีความรู้

พรศักดิ์ ทรัพย์สมบัติ (2560, หน้า 57) ได้สรุปวิธีการพัฒนาตนเองมีหลายวิธี ดังนี้ 1) วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เช่น การบรรยาย การบรรยายเป็นชุด การอภิปรายเป็นคณะ เป็นต้นและ 2) ใช้ผู้เข้าฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ เช่น การสัมมนา การอภิปรายกลุ่มการประชุม การระดมความคิด การแสดงบทบาทสมมติ การประชุมถกเถียง การศึกษาเฉพาะกรณี การใช้เวลาซักถาม การสัมภาษณ์ การสาธิต การประชุมเชิงปฏิบัติการ การทัศนศึกษา เป็นต้น ซึ่งผู้จัดการฝึกอบรมและวิทยากรต้องเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้สามารถเลือกเทคนิคในการจัดการฝึกอบรม กิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อสร้างบรรยายภาคที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ได้ดีและเกิดประโยชน์สูงสุด

อัญญาชนาธร อัญญาชัญญาธารักษ์ (2561, หน้า 65) กล่าวว่าแนวคิดของนักวิชาการและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยชั้นนำในประเทศไทย จะเห็นได้ว่าวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความหลากหลาย ซึ่งองค์กรสามารถเลือกประยุกต์ใช้ให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน วิธีที่ใช้ในการพัฒนาที่เห็นว่ามีเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา มี 15 วิธี คือ 1) การปฐมนิเทศ 2) การฝึกอบรม 3) การศึกษาดูงาน 4) การประชุมสัมมนา 5) การพัฒนางานวิจัยสู่งานประจำ (R2R) 6) การฝึกสอน 7) การใช้ระบบพี่เลี้ยง 8) การให้คำปรึกษา 9) การหมุนเวียนงาน 10) การศึกษาต่อ 11) การขยายงาน 12) การจัดการ

ความรู้ (KM) 13) การไปปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น 14) การพบผู้เชี่ยวชาญ 15) การติดตามผู้มีประสบการณ์ หรือวิธีอื่น ๆ ที่มีความจำเป็น เหมาะสม เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน

นิติธร เจริญยิ่ง (2561, หน้า 30 – 31) กล่าวว่า สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2547, หน้า 59 – 70) ได้สรุปวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ 1) วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลาระหว่างปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดให้มีพี่เลี้ยง การมอบหมายให้ไปประชุม การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การจัดประสบการณ์อย่างมีแผน การลิต การฝึกงาน การลองผิดลองถูก การเรียนรู้จากประสบการณ์ การมอบหมายภารกิจพิเศษ การอ่านโดยมีการแนะแนว การสอนงาน 2) วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนอกปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การฟังบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม กรณีศึกษา แบบฝึกหัด การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแสดงบทบาทสมมุติ 3) วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกร โดยใช้สื่อทัศนูปกรณ์และคอมพิวเตอร์ช่วยสอน ประกอบด้วย สื่อทัศนูปกรณ์ที่ใช้โต้ตอบ สถานการณ์จำลอง เหมือนจริง การฝึกอบรมที่ใช้คอมพิวเตอร์ช่วย สื่อทัศนูปกรณ์

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีหลักการเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลตามที่องค์การต้องการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสามารถสังเกตได้จากการปฏิบัติงานผลงานบรรยากาศของที่ทำงานและวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไป รวมทั้งเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำโดยการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จำเป็นต้องมีการเลือกวิธีการในการพัฒนาที่เหมาะสมมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรล่วงหน้าอย่างชัดเจน โดยให้สอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรและที่สำคัญคือทุกคนต้องได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน

#### 1.1.5 การพัฒนาวิชาชีพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นภาระที่สำคัญยิ่งผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ต้องรับผิดชอบอย่างสูงต่อการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพอย่างสมบูรณ์ ก็คือ “ครู” ซึ่งต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะและผ่านการฝึกฝนอบรมมาอย่างดีและที่สำคัญอย่างยิ่ง ก็คือ ปัจจุบันสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ครูหรือวิชาชีพครูได้รับการเปลี่ยนแปลงเป็นวิชาชีพ (Profession) ที่สังคมถือว่าเป็นวิชาชีพและยกย่องว่าเป็นอาชีพชั้นสูงที่มีความจำเป็นต่อชีวิตและการดำรงชีวิตของผู้รับบริการ และสังคมทั่วไป มีบทบาทสำคัญต่อสังคมและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ

ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องใช้เวลาศึกษาวิทยาการและฝึกฝนให้มีความชำนาญจนทำได้อย่างมีประสิทธิภาพตามลักษณะของวิชาชีพครู (พรนวกัส คำตัน, 2561, หน้า 38)

กระทรวงศึกษาธิการ (2548, หน้า คำนำ) ได้กล่าวถึง

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้คุรุสภาเป็นสภาครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อกำหนดมาตรฐานวิชาชีพออกและเพิกถอนใบอนุญาต กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพเพื่อให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาซึ่งได้แก่ ผู้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น (ศึกษานิเทศก์) ให้มีความรู้ความเข้าใจในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งเป็นวิชาชีพควบคุมตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตนได้ประกาศข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษาผู้เข้าสู่วิชาชีพต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพตามที่กำหนด จึงจะได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและเมื่อเข้าสู่วิชาชีพแล้วจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน แนวทางในการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

ในการดำเนินงานตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยคณะกรรมการคุรุสภา จึงได้จัดทำเป็นข้อบังคับของคุรุสภา เพื่อให้การถือปฏิบัติเป็นไปอย่างชัดเจน และได้ประกาศราชกิจจานุเบกษา เล่ม 122 ตอน พิเศษ 76ง ลงวันที่ 5 กันยายน 2548 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2548, หน้า 1)

กระทรวงศึกษาธิการ (2548, หน้า 6 – 26) ได้เสนอข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ที่เกี่ยวข้องกับครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

หมวด 1 มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

ขอ 5 ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องมีมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ดังต่อไปนี้

(ก) มาตรฐานความรู้มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้ 1) ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การจัดการเรียนรู้ 4) จิตวิทยาสำหรับ

ครู 5) การวัดและประเมินผลการศึกษา 6) การบริหารจัดการในห้องเรียน 7) การวิจัยทางการศึกษา 8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา 9) ความเป็นครู

(ข) มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ ผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษาเป็นเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งปีและผ่านเกณฑ์การประเมินปฏิบัติการสอน ตามหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด ดังต่อไปนี้ 1) การฝึกปฏิบัติวิชาชีพระหว่างเรียน 2) การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ

#### หมวด 2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน

ขอ10 ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ 2) ตัดสินใจปฏิบัติการต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ 4) พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 5) พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 6) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน 9) ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ 10) ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ 11) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 12) สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

สรุปได้ว่า ข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 ได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2548 ได้กล่าวถึง วิชาชีพทางการศึกษา ประกอบด้วย ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรอื่น (ศึกษานิเทศก์) ได้กำหนดสาระสำคัญ โดยจัดเป็นหมวด จำนวน 3 หมวด คือ 1) มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ 2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) จรรยาบรรณของวิชาชีพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับครูและผู้บริหารสถานศึกษา ได้เสนอรายละเอียดทั้ง 3 หมวด เพื่อการนำไปปฏิบัติและมีความสอดคล้องกัน จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

### 2. ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน

#### 2.1 ความหมายของการบริหารจัดการชั้นเรียน

การบริหารจัดการชั้นเรียน เป็นคำที่แพร่หลายในต่างประเทศ หากแต่เป็นคำที่ใหม่ สำหรับคนไทยและวงการศึกษาไทย การพูดถึงความหมายของการบริหาร

จัดการชั้นเรียนมักมีการพูดถึงในขอบเขตที่จำกัด เช่น การจัดสภาพของห้องเรียนที่ส่วนใหญ่เข้าใจกันว่าเป็นการจัดตกแต่งห้องเรียนทางวัตถุหรือทางกายภาพให้มีบรรยากาศน่าเรียน การควบคุมห้องเรียน การดูแลห้องเรียนหรือการจัดการกับพฤติกรรมของนักเรียน เป็นต้น แท้จริงแล้วในการบริหารจัดการชั้นเรียนยังมีความหมาย ขอบข่าย หลักการ วิธีการและทักษะสำคัญ ๆ มากมาย โดยมีนักวิชาการให้ความหมายของการบริหารจัดการชั้นเรียนไว้ดังนี้

วรลักษณ์ สุธานेत्र (2559, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการชั้นเรียนไว้ว่า การบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง การที่ครูดำเนินการจัดการเตรียมความพร้อมสิ่งต่าง ๆ อันได้แก่ สภาพห้อง การรู้จักผู้เรียนรายบุคคล การคุมชั้นเรียน ภัยและธรรมชาติของผู้เรียน การออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนระดับชั้น ซึ่งส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

เชี่ยวเวทย์ เจริญพร (2559, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการชั้นเรียนไว้ว่า การบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง การจัดสภาพของห้องเรียน โดยส่วนใหญ่เป็นความหมายในเชิงการจัดตกแต่งห้องเรียนทางวัตถุหรือทางกายภาพเพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้ผู้เรียน แต่หากพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้ว การจัดการชั้นเรียนที่สมบูรณ์นั้น มิใช่เพียงการจัดการด้านกายภาพเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการที่ผู้สอนจะต้องบริหารจัดการด้านต่าง ๆ อีกด้วย เช่น การจัดการความเป็นระเบียบเรียบร้อย การดูแลพฤติกรรมของผู้เรียน เป็นต้น

วรรณนิภา วงศสวัสดิ์ (2560, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการชั้นเรียนไว้ว่า การบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในชั้นเรียน การจัดการเรียนการสอนของครูที่กระตุ้นและสร้างแรงใจในการเรียน ตลอดจนทั้งการควบคุม กำกับดูแลชั้นเรียน เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียนได้อย่างราบรื่น ส่งผลให้นักเรียนมีคุณภาพตามที่กำหนด

ปฏิมากาญจน์ แสนโสภานัน (2560, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการชั้นเรียนไว้ว่า การบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินการในชั้นเรียน ประกอบด้วย

1. การเตรียมการเพื่อให้พร้อมที่จะมีการเรียนการสอน



2. การวางแผนจัดการ เพื่อใช้ในชั้นเรียนและการวางแผนการเลือกใช้กิจกรรมต่าง ๆ ประกอบการเรียนการสอนให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของรายวิชา

3. การดำเนินการในชั้นเรียนเป็นความสามารถในการแสดงศักยภาพระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินการเรียนการสอนในแต่ละครั้ง และก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายในระดับที่ยอมรับได้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในชั้นเรียน

ประสงค์ สุกุลชัง (2560, หน้า 40) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการชั้นเรียนไว้ว่า การบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง พฤติกรรมของครูในการอำนวยความสะดวก ควบคุมพฤติกรรม จัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ เพื่อให้ให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีความสุข และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นิภาภรณ์ ช้ายโพธิ์กลาง (2561, หน้า 23 – 24) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการชั้นเรียนไว้ว่า การบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง การจัดสภาพของห้องเรียน การจัดตกแต่งห้องเรียนทางวัตถุหรือทางกายภาพให้มีบรรยากาศและความปลอดภัยเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เต็มศักยภาพของนักเรียน การควบคุมห้องเรียนการดูแลห้องเรียนหรือการจัดการกับพฤติกรรมของนักเรียน และยังรวมไปถึงการวางแผนขอบข่ายหลักการวิธีการและทักษะสำคัญ ๆ ให้ชั้นเรียน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นต้น การบริหารจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสอนของครูและการเรียนของนักเรียนจะต้องคำนึงถึงการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนเพื่อกระตุ้นส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ รวมถึงการแก้ไขปัญหาพฤติกรรมของนักเรียนการสร้างกฎระเบียบในชั้นเรียนการจัดการเรียนการสอนให้สามารถดำเนินการไปอย่างราบรื่นและการจัดการสื่อสารสนเทศโดยมีเป้าหมาย เพื่อให้ นักเรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ของการเรียนการสอน ตลอดจนบรรลุเป้าหมายของการศึกษา

Moore (2001) ให้คำจำกัดความว่า การจัดการชั้นเรียนเป็นกระบวนการของการจัดระบบระเบียบและสร้างห้องเรียนให้เกิดการเรียนรู้ การจัดการชั้นเรียนมักจะถูกรับรู้ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการรักษาระเบียบวินัยและควบคุมชั้นอย่างไรก็ตาม การเข้าใจเช่นนี้ เป็นเรื่องง่ายเกินไปทั้งนี้ เพราะการจัดการเรียนมีหลายสิ่งที่มากไปกว่านั้นคือการสร้างและดูแลเอาใจใส่บรรยากาศแวดล้อมของห้องเรียนเพื่อให้การจัดการเรียนรู้บรรลุตามเป้าหมายทางการศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน โดยครูผู้สอนมีการบริหารจัดการชั้นเรียนและการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของชั้นเรียน มีการจัดการระบบช่วยเหลือผู้เรียนที่เป็นปัจจุบัน สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ของชั้นเรียนได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว สามารถตรวจสอบได้

## 2.2 ความสำคัญของการบริหารจัดการชั้นเรียน

ปัจจัยสำคัญในการจัดการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จนั้น คือ เทคนิคการจัดการชั้นเรียน เพื่อใช้สำหรับประกอบกิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษาให้ได้มากที่สุด ซึ่งครูและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาควรทำความเข้าใจเพื่อให้การจัดการเรียนรู้ดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารจัดการชั้นเรียนไว้ดังนี้

วรลักษณ์ สุธานตร (2559, หน้า 15) กล่าวว่า ความสำคัญของการจัดการชั้นเรียนการสร้างบรรยากาศในชั้นเรียนจึงมีความสำคัญดังนี้

1. ช่วยส่งเสริมให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างราบรื่น เช่น ห้องเรียนที่ไม่คับแคบจนเกินไปทำให้ผู้เรียนเกิดความคล่องตัวในการทำกิจกรรม
  2. ช่วยส่งเสริมลักษณะนิสัยที่ดีงามและความมีระเบียบวินัยให้แก่ผู้เรียน เช่น ห้องเรียนที่สะอาด ที่จัดโต๊ะเก้าอี้อย่างเป็นระเบียบ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน ผู้เรียนจะซึมซับสิ่งเหล่านี้ไว้โดยไม่รู้ตัว
  3. ช่วยส่งเสริมสุขภาพที่ดีให้แก่ผู้เรียน เช่น มีแสงสว่างที่เหมาะสมที่นั่งไม่ใกล้กระดานดำมากเกินไปมีขนาดโต๊ะและเก้าอี้ที่เหมาะสมกับวัยรูปร่างของผู้เรียน
  4. ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ และสร้างความสนใจในบทเรียนมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดมุมวิชาการ การจัดป้ายนิเทศ การตกแต่งห้องเรียนด้วยผลงาน
  5. ช่วยส่งเสริมการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม เช่น การฝึกให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การฝึกให้มีอัธยาศัยไมตรีในการอยู่ร่วมกัน
  6. ช่วยสร้างเจตคติที่ดีต่อการเรียนและการมาโรงเรียน เพราะในชั้นเรียนมีครูที่เข้าใจผู้เรียนให้ความเมตตาเอื้ออารีและผู้เรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
- เชี่ยวเวทย์ เจริญพร (2559, หน้า 14) กล่าวว่า การบริหารจัดการชั้นเรียนมีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อสร้างและคงสภาพชั้นเรียนที่ส่งเสริมผู้เรียนให้

เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดแบบแผนที่ชัดเจนไว้ตั้งแต่แรก โดยผู้เรียนทุกคน ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขเดียวกัน เพื่อบรรลุผลการเรียนที่กำหนดไว้ในบรรยากาศที่ปลอดภัย และสามารถช่วยเหลือเกื้อกูลกันได้เวลาทั้งผู้สอนและผู้เรียน

มาลี ทรัพย์ฉายแสง (2559, หน้า 17) กล่าวว่า สภาพแวดล้อม การเรียนการสอนมีความสำคัญในด้านต่าง ๆ คือ สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในชั้นเรียน สนับสนุนการเรียนการสอน จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่พึงประสงค์ พัฒนาบุคลิกภาพผู้เรียน ช่วยควบคุมชั้นเรียน เป็นแหล่งทรัพยากรทางการเรียน เสริมสร้างบรรยากาศในการเรียน สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน และช่วยลดความเมื่อยล้า หรือความอ่อนเพลียทางด้านสรีระของผู้เรียน โดยสภาพแวดล้อมทางกายภาพ จิตภาพและสังคมส่งผลต่อผู้เรียนและประสิทธิภาพการเรียนรู้

ประสงค์ สกุลซัง (2560, หน้า 35) กล่าวว่า ครู ซึ่งเป็นผู้นำในการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนนั้น จำเป็นต้องมีเป้าหมายของการบริหารจัดการชั้นเรียน ที่ถูกต้อง กล่าวคือ เพื่อมุ่งสร้างนิสัยของการใฝ่รู้ มิใช่เพื่อมุ่งให้นักเรียนเกิดความสุขสนุกในการเรียนเพียงอย่างเดียว ควรมุ่งสร้างคุณลักษณะของการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม การช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น การพึ่งตนเองให้มากกว่าพึ่งผู้อื่นและการเป็นคนมีความคิด ใฝ่สร้างสรรค์ เพื่อดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขต่อไปในอนาคต

Thomas R. Kratochwill, Rachel DeRooa and Samantha Blair (2016) ได้ระบุความสำคัญของการบริหารจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพว่า

1. เป็นการกำหนดและคงสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยในชั้นเรียน
2. เป็นการเพิ่มพูนการเรียนรู้ทางวิชาการและการส่งเสริมพัฒนาการทางสังคมและอารมณ์ของผู้เรียน
3. เป็นการลดพฤติกรรมเชิงลบและเพิ่มการมีส่วนร่วมในการเรียน

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ จึงมีความสำคัญผู้บริหารสถานศึกษาครูและบุคลากรทางการศึกษา จะต้องให้ความสนใจและมีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่จะต้องส่งเสริม สนับสนุนและดำเนินการเกี่ยวกับบริหารจัดการชั้นเรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูต้องถือว่าเป็นภารกิจสำคัญและเป็นสิ่งที่ครูในปัจจุบันต้องสามารถดำเนินการให้ได้มีประสิทธิภาพ เนื่องจากครูเป็น

ปัจจัยสำคัญในการจัดการเรียนการสอน มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าและการเรียนรู้ของนักเรียน

### 2.3 แนวคิดและหลักการบริหารจัดการชั้นเรียน

การบริหารจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสอนของครูและการเรียนของนักเรียนจะต้องคำนึงถึงการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การจัดสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนเพื่อกระตุ้น ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู รวมถึงการ แก้ไขปัญหาพฤติกรรมของนักเรียน การสร้างกฎระเบียบในชั้นเรียน การจัดการเรียนการสอนให้สามารถดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยมีเป้าหมายเพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ตาม จุดประสงค์ของการเรียนการสอนตลอดจนบรรลุผลตามที่ตั้งไว้

ประสงค์ สกุลงค์ (2560, หน้า 35 - 36) กล่าวว่า การบริหารจัดการชั้นเรียนมีแนวคิดที่สำคัญสรุปได้ ดังนี้

1. การบริหารจัดการชั้นเรียนและการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันการบริหารจัดการชั้นเรียน ไม่ใช่จุดหมายปลายทางแต่เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของบทบาทความเป็นผู้นำของครูการบริหารจัดการชั้นเรียนไม่สามารถแยกจากหน้าที่การสอนเมื่อการวางแผนการสอนก็คือการที่ครูกำลัง วางแผนการบริหารจัดการชั้นเรียนให้เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

2. เป็นไปไม่ได้ที่จะแยกการบริหารจัดการชั้นเรียนกับการทำหน้าที่การจัดการเรียนการสอนรูปแบบการสอนหรือกลยุทธ์ที่ครูเลือกใช้แต่ละรูปแบบก็มีระบบการบริหารจัดการของตนเอง และมีภารกิจเฉพาะของรูปแบบหรือกลยุทธ์นั้น ๆ ที่จะ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทั้งของครูและนักเรียน เช่น ถ้าครูจะบรรยายก็จำเป็นที่บทเรียน จะต้องมีความตั้งใจฟังถ้าจะให้ให้นักเรียนทำงานกลุ่มวิธีการก็จะแตกต่างจากการทำงานโดยลำพังของแต่ละคนอย่างน้อยที่สุดก็คือการนั่ง ดังนั้น ภารกิจการสอนจึงเกี่ยวข้องกับทั้งปัญหา การจัดลำดับวิธีการสอนปัญหาของการจัดการในชั้นเรียน ปัญหาการจัดนักเรียนให้ปฏิบัติตามกิจกรรมครูที่วางแผนการบริหารจัดการชั้นเรียนได้อย่างเหมาะสม ทั้งกิจกรรมการเรียนการสอนและภารกิจก็คือ การที่ครูใช้การตัดสินใจอย่างฉลาด ทั้งเวลา บรรยากาศทางกายภาพและจิตวิทยา ซึ่งจะทำให้เกิดบรรยากาศ การเรียนรู้และลดปัญหาด้านวินัยของนักเรียน

3. การบริหารชั้นเรียนเป็นความท้าทายของการเป็นครูมืออาชีพพัฒนาความสามารถของครูในการแสดงภาวะผู้นำด้วยการที่สามารถจะบริหารการจัดชั้น

เรียนทั้งด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การบริหารจัดการบรรยากาศในห้องเรียน การดูแลพฤติกรรมด้านวินัยให้เกิดการร่วมมือในการเรียน จนเกิดการเรียนรู้และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร

วรรณนิภา วงศสวัสดิ์ (2560, หน้า 31) ได้กล่าวถึง การบริหารจัดการชั้นเรียนมีแนวคิดและความสำคัญหลายประการ คือ

1. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้หรือเกิดได้น้อยถ้ามีสิ่งรบกวนในชั้นเรียนอยู่ตลอดเวลา ด้วยปัญหาทางด้านพฤติกรรมของนักเรียน

2. นักเรียนที่อยู่ในชั้นเรียนที่ไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย สิ่งแวดล้อมในชั้นเรียนมีเสียงดังและสิ่งรบกวนหรือการจัดที่นั่งไม่เหมาะสมอาจเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาทางวินัยนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่ก้าวร้าวหรือทำให้นักเรียนไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ส่งผลให้นักเรียนไม่สามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่

3. การกำหนดคุณลักษณะพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของนักเรียนไวล่วงหน้าจะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัดการชั้นเรียน เพราะจะทำให้ให้นักเรียนมีแนวทางในการควบคุมพฤติกรรมของตนเองโดยไม่แสดงอาการหรือพฤติกรรมที่จะเป็นการรบกวนการเรียนของผู้อื่น

4. ชั้นเรียนที่มีการจัดการกับพฤติกรรมของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม จะทำให้ครูสามารถดำเนินการสอนได้อย่างเต็มที่โดยไม่เสียเวลากับการแก้ไขปัญหาพฤติกรรมของนักเรียน

5. การบริหารจัดการชั้นเรียนให้นักเรียนมีวินัยในการเรียนรู้ และการอยู่ร่วมกันด้วยความเอื้ออาทรโดยคำนึงถึงกฎระเบียบของชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง นอกจากจะยังประโยชน์ต่อการเรียนรู้แล้วยังมีผลในระยะยาวคือเป็นการปลูกฝังลักษณะนิสัยเพื่อการเป็นพลเมืองดีในอนาคตอีกด้วย

สันติ บุญภิรมย์ (2557, หน้า 25) กล่าวว่า สิ่งสำคัญ 6 ประการที่ผู้สอนคำนึงถึงทุกครั้งในทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการในชั้นเรียน ดังนี้

1. ความสะอาด ความปลอดภัย
2. ความมีอิสระอย่างมีขอบเขตในการเล่นหรือทำกิจกรรม
3. ความสะอาดในการทำกิจกรรม
4. ความพร้อมของอาคารสถานที่ เช่น ห้องเรียน ห้องน้ำห้อง

ส้วม สนามเด็กเล่น

5. ความเพียงพอเหมาะสมในเรื่องขนาด น้ำหนัก จำนวน สี ของสื่อและเครื่องเล่น

6. บรรยากาศในการเรียนรู้ การจัดที่เล่นและมุมประสบการณ์ ต่าง ๆ

ประสงค์ สุกุลชัง (2560, หน้า 40 – 42) กล่าวว่า เนื่องจากชั้นเรียนมีความสำคัญเปรียบเสมือนบ้านที่สองของนักเรียนนักเรียนจะใช้เวลาอยู่ในชั้นเรียน ประมาณวันละ 5 – 6 ชั่วโมง อิทธิพลของชั้นเรียนจึงมีมากพอที่จะปลูกฝังลักษณะของเด็กให้เป็นแบบที่ต้องการได้ เช่น ให้เป็นตัวของตัวเองให้สามารถทำงานเป็นหมู่คณะได้ดีให้ชอบแสวงหาความรู้อยู่เสมอให้มีความรับผิดชอบให้รู้จักคิดวิเคราะห์ ดังนั้น เพื่อให้ให้นักเรียนมีคุณลักษณะนิสัยดังประสงค์และมีความรู้สึกอบอุ่นสบายใจในการอยู่ในชั้นเรียน ครูจึงควรคำนึงถึงหลักการจัดชั้นเรียน ดังต่อไปนี้

1. การจัดชั้นเรียนควรให้ยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมชั้นเรียนควรเป็นห้องใหญ่หรือกว้างเพื่อสะดวกในการโยกย้ายโต๊ะเก้าอี้จัดเป็นรูปต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน ถ้าเป็นห้องเล็ก ๆ หลาย ๆ ห้องติดกันควรทำฝาเลื่อนเพื่อเหมาะแก่การทำให้ห้องกว้างขึ้น

2. ควรจัดชั้นเรียนเพื่อสร้างเสริมความรู้ทุกด้าน โดยจัดอุปกรณ์ในการทำกิจกรรมหรือหนังสืออ่านประกอบที่น่าสนใจไว้ตามมุมห้องเพื่อให้นักเรียนจะได้ค้นคว้าทำกิจกรรม ควรติดอุปกรณ์รูปภาพและผลงานไว้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้

3. ควรจัดชั้นเรียนให้มีสภาพแวดล้อมที่ดี ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายสติปัญญา อารมณ์ และสังคม ซึ่งมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่และการเรียนของนักเรียนเป็นอันมาก ครูมีส่วนช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมให้ได้ดี เช่น ให้นักเรียนจัดหรือติดอุปกรณ์ให้มีสีสันสวยงาม จัดกระถางต้นไม้ประดับชั้นเรียน จัดที่วางของชั้นเรียนให้นักเรียนทำกิจกรรมคอยให้คำแนะนำในการอ่านหนังสือค้นคว้าแก้ปัญหาและครูควรสร้างบรรยากาศในชั้นเรียนไม่ให้เครียดเป็นกันเองกับนักเรียนให้นักเรียนรู้สึกมีความปลอดภัยสะดวกสบายเหมือนอยู่ที่บ้าน

4. ควรจัดชั้นเรียนเพื่อเสริมสร้างลักษณะนิสัยที่ดีงามชั้นเรียนจะน่าอยู่ก็ตรงที่นักเรียนรู้จักรักษาความสะอาดตั้งแต่พื้นชั้นเรียน โต๊ะ ม้านั่ง ขอบประตู หน้าต่าง ขอบกระดาน ซอล์ก แปลงลบกระดาน ฝาผนัง เพดาน ซอกมุมของห้อง ถึงขยะต้องล้างทุกวัน เพื่อไม่ให้มีกลิ่นเหม็นและบริเวณที่ตั้งถังขยะจะต้องดูแลเป็นพิเศษเพราะเป็นแหล่งบ่อเกิดเชื้อโรค

5. ควรจัดชั้นเรียนเพื่อสร้างความเป็นระเบียบ ทุกอย่างจัดให้เป็นระเบียบทั้งอุปกรณ์ของใช้ต่าง ๆ เช่น การจัดโต๊ะชั้นวางของและหนังสือแม่แต่การใช้สิ่งของก็ให้นักเรียนได้รู้จักหยิบใช้เก็บในที่เดิม จะให้นักเรียนเคยชินกับความเป็นระเบียบ

6. ควรจัดชั้นเรียนเพื่อสร้างเสริมประชาธิปไตยโดยครู อาจจัดดังนี้

6.1 จัดให้นักเรียนเข้ากลุ่มทำงาน โดยให้มีการหมุนเวียนกลุ่มกันไปเพื่อให้ได้ฝึกการทำงานร่วมกับผู้อื่น

6.2 จัดที่นั่งของนักเรียนให้สลับที่กันเสมอ เพื่อให้ทุกคนได้มีสิทธิที่จะนั่งในจุดต่าง ๆ ของห้องเรียน

6.3 จัดโอกาสให้นักเรียนได้หมุนเวียนกันเป็นผู้นำกลุ่ม เพื่อฝึกการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

7. ควรจัดชั้นเรียนให้เอื้อต่อหลักสูตร หลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับปัจจุบันเน้นการจัดการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และให้ใช้กระบวนการสอนต่าง ๆ ดังนั้น ครูจึงควรจัดสภาพห้องให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ เช่น การจัดที่นั่งในรูปแบบต่าง ๆ อาจเป็นรูปตัวยูตัวทีหรือครึ่งวงกลมหรือจัดเป็นแถวตอนลึกให้เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนการสอนและการจัดบรรยากาศทางด้านจิตวิทยาให้ผู้เรียนรู้สึกกล้าถามกล้าตอบกล้าแสดงความคิดเห็นเกิดความใคร่รู้ ใคร่เรียน ซึ่งจะเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาตนเองพัฒนาอาชีพ พัฒนาสังคมและเป็นคนเก่งที่มีความสุขได้ในที่สุด

Good และ Brophy (2000, p. 15) กล่าวว่า ในการจัดการชั้นเรียนควรมีหลักการทั่วไป ดังนี้

1. เด็กพอใจที่จะทำตามข้อตกลงซึ่งเขามีความเข้าใจและ

ยอมรับ

2. การจัดการในชั้นเรียนควรจะเป็นวิธีการที่มองด้วยสายตายาวไกลที่เด็กใช้เวลาในการทำผลงานมากกว่าที่จะมองภาพโดยเน้นการควบคุมการประพฤติผิด

3. เป้าหมายของครูคือการพัฒนาให้เด็กควบคุมตนเองไม่เพียงแต่ครูที่จะควบคุมเขา

4. ปัญหาวินัยคือปัญหาระยะสั้นเมื่อเด็กผูกพันกับกฎเกณฑ์ในการทำงานอย่างมีความหมายด้วยสื่อและอุปกรณ์ที่เขามีความถนัดและสนใจ

Stronge (2002, p. 26) ได้กล่าวถึงการจัดการชั้นเรียนที่ประสบผลสำเร็จจะ ประกอบด้วยกลยุทธ์ต่อไปนี้คือ

1. การสร้างระเบียบกฎเกณฑ์กติกาแนวปฏิบัติในชั้นเรียน (Rules)

2. การสร้างวินัยเชิงบวกในชั้นเรียน (Discipline)

3. การสนับสนุนและเสริมแรงพฤติกรรมที่เหมาะสม

4. การปรับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Reacting to misbehavior)

5. การจัดการกับภาระหน้าที่ในการเรียนการสอนและงานประจำในชั้นเรียน (Managing instruction task and maintaining routines)

Burden (2003, p. 3) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพจะประกอบด้วย การดำเนินการ 4 ประการ ต่อไปนี้คือ

1. การสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ (Create a learning environment) เป็นการกระทำของครูที่แสดงออกทางกายภาพของการสอน รวมทั้ง กระบวนการและวิธีดำเนินการที่หลากหลายในการออกแบบ การจัดชั้นเรียน การวางแผน และเตรียมบทเรียนและการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผล

2. ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเชิงบวก (Positive social interaction) ซึ่งเป็นความสามารถของครูที่สำคัญในการควบคุมชั้นเรียนในขณะที่มีการจัดการเรียนการสอน โดยครูจะต้องกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับและวิธีดำเนินการให้ชัดเจนและยั่งยืนตลอดไป

3. การเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้นของนักเรียน (Students' active engagement in learning) โดยครูจะต้องเป็นผู้ที่ช่วยทำให้การจัดการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผลดำเนินการไปได้พร้อม ๆ กัน นักเรียนที่มีความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนการสอนก็จะสามารถเข้าใจบทเรียนได้เป็นอย่างดีและทำให้มีความรู้เพิ่มมากขึ้นได้

4. การสร้างแรงจูงใจภายในตนเอง (Promotion of intrinsic motivation) ซึ่งเป็นความสามารถของครูที่จะต้องใช้เวลาและความพยายามกับนักเรียนแต่ละคนที่มีความแตกต่างกัน



Levin และ Nolan (2004, p. 19) ได้กล่าวถึงหลักการจัดการชั้นเรียนไว้ดังนี้

1. ครูควรหากกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในห้องเรียนด้วยตนเองก่อนที่จะขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น
2. เมื่อครูพบเห็นนักเรียนที่มีปัญหาพฤติกรรมวิธีการแก้ปัญหาที่ดีของครูคือต้องเข้าไปพูดคุยกับนักเรียนเป็นการส่วนตัว
3. การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของนักเรียนจะทำให้ให้นักเรียนแสดงพฤติกรรมได้เหมาะสมมากขึ้น
4. พฤติกรรมของครูทั้งที่เป็นภาษากายหรือภาษาท่าทางและคำพูดจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อนักเรียน
5. ครูคือผู้นำและเป็นแบบอย่างที่ดีของนักเรียน
6. ครูต้องมีความกระตือรือร้นในการช่วยเหลือนักเรียนอยู่เสมอและควรมีการวางแผนในการจัดการห้องเรียนอย่างเป็นระบบ
7. การจัดการห้องเรียนด้วยการวางแผนที่ดีจะทำให้เกิดความคล้อยคลึงในพฤติกรรมที่เหมาะสมของนักเรียน
8. ปัญหาพฤติกรรมของนักเรียนเป็นสิ่งที่ไม่ปลอดภัยทั้งต่อร่างกายและจิตใจของนักเรียนและผู้อื่น
9. ครูที่สามารถดำเนินการกับนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพจะมีความสุขในการสอนและมีความมั่นใจที่จะทำให้นักเรียนประสบความสำเร็จ
10. ครูต้องใช้การจัดการห้องเรียนกับนักเรียนที่แสดงพฤติกรรมไม่เหมาะสมเพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ

Smith (2008, pp. 46 – 52) ได้เสนอหลักการจัดการชั้นเรียนได้ 4 กลุ่ม ดังนี้

1. เตรียมความพร้อมเมื่อเริ่มบทเรียน ประกอบด้วย
  - 1.1 การทักทาย
  - 1.2 การจัดที่นั่ง
  - 1.3 การนำเข้าสู่บทเรียน
2. การสรุปเนื้อหาเมื่อจบบทเรียน ประกอบด้วย
  - 2.1 การสรุปเนื้อหาและกิจกรรมจากบทเรียน
  - 2.2 การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการเรียน

### 3. การดำเนินการสอน ประกอบด้วย

- ผู้เรียนและพฤติกรรม
- 3.1 วิเคราะห์เนื้อหา หลักสูตร ผู้สอน ความสามารถของ
  - 3.2 ครูต้องมีเทคนิคการสอน เจตคติที่ดีในการจัดการเรียน
  - 3.3 ครูต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน
  - 3.4 ให้การเคารพ ให้เกียรติ โดยคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
  - 3.5 รู้จักตนเอง และรู้จักนักเรียน

สรุปได้ว่า แนวคิดและหลักการบริหารจัดการชั้นเรียน เป็นการ  
บริหารจัดการ บรรยากาศในการเรียน การเตรียมกิจกรรมการเรียนการสอน และการ  
เตรียมความพร้อมทั้งด้านพฤติกรรมของนักเรียนและกติกากในการเรียนการสอน เพื่อให้  
กิจกรรมการเรียน การสอนดำเนินไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 3. ด้านการจัดการเรียนการสอน

##### 3.1 ความหมายของการจัดการเรียนการสอน

การจัดการเรียนการสอนเป็นกระบวนการนำหลักสูตรไปใช้ในการ  
ปฏิบัติเพื่อถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์และทักษะให้แก่ผู้เรียนหลักสูตรจะสัมฤทธิ์ผลได้  
มากหรือน้อยจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้สอนในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน  
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนการ  
สอนดังนี้

สิรินทร พรหมสวัสดิ์ (2560, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของการ  
จัดการเรียนการสอนไว้ว่า การจัดการเรียนการสอน หมายถึง การเตรียมความพร้อมทั้ง  
ยุทธศาสตร์ วิธีการต่อสภาพแวดล้อมในชั้นเรียน กิจกรรมการเรียนการสอน การกระตุ้น  
เพื่อเสริมแรงสร้างแรงจูงใจในการปรับลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ การเสริมสร้าง  
ปฏิสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างครูกับนักเรียนและนักเรียนกับนักเรียนเพื่อให้กิจกรรมการ  
เรียนการสอนประสบผลสำเร็จและสามารถพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ปฏิมากาญจน์ แสนโสภานัน (2560, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของ  
การจัดการเรียนการสอนไว้ว่า การจัดการเรียนการสอน หมายถึง หลักการ แบบแผน  
แนวทางกระบวนการในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตาม  
มาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ใน  
หลักสูตร โดยยึดหลักว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด เชื่อว่าทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และ

พัฒนาตนเองได้ ยึดประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียน กระบวนการจัดการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียน สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมอง เน้นให้ความสำคัญทั้งความรู้และคุณธรรม

อังจิมมา คงโอ (2560, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนการสอนไว้ว่า การจัดการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการการจัดกิจกรรมที่ผู้สอนได้จัดให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุข ตั้งแต่การวางแผนการจัดการเรียนรู้จนถึงการประเมินผล การจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมด้านหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอนและด้านการวัดและประเมินผลการจัดการเรียนรู้

สุพัตรา คำโพธิ์ (2560, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนการสอนไว้ว่า การจัดการเรียนการสอน หมายถึง การจัดสถานการณ์หรือการกำหนดกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาความรู้และทักษะด้านต่าง ๆ โดยครูผู้สอนจะต้องคำนึงถึงหลักสูตร วิธีการสอน สื่อการสอน และการวัดประเมินผลการสอน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ

วิไลวรรณ ศรีสวัสดิ์ (2560, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนการสอนไว้ว่า การจัดการเรียนการสอน หมายถึง กิจกรรมที่เกิดจากการจัดประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้สอน เพื่อผู้เรียนจะได้เกิดการเรียนรู้ที่มีแบบแผนให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของหลักสูตรที่กำหนด เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ

ณัฐกฤต ภูกลาง (2561, หน้า 4) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนการสอนไว้ว่า การจัดการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน เพื่อถ่ายทอดความรู้ ความคิดหรือแนวปฏิบัติเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ มีประสบการณ์และพฤติกรรมตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยกระบวนการจัดการเรียนการสอนต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมกับผู้เรียน ครอบคลุมทั้งภาคทฤษฎีและการปฏิบัติ ได้แก่

1. ด้านอาจารย์ผู้สอน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ทำให้เกิดการเรียนรู้ กำหนดบริบทของการเรียนรู้ให้ผู้เรียนใช้ความคิดให้ซับซ้อนยิ่งขึ้น และเข้าสู่กระบวนการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์และเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของเนื้อหาวิชา

2. ด้านกิจกรรมการเรียนการสอน หมายถึง การจัดเวลาเรียน การจัดห้องเรียนและการดำเนินการสอนหรือการให้ข้อมูลกิจกรรมการสอนการใช้กลวิธี

การสอนในการถ่ายทอดความรู้ และการใช้สื่อการสอนให้เหมาะสมกับความสนใจความต้องการของผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้รับความรู้ และทักษะต่าง ๆ

3. ด้านปัจจัยที่สนับสนุนการเรียนการสอน หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนการสอนทั้งในเรื่องสิ่งแวดล้อมบรรยากาศในการเรียน อาคารเรียน สถานที่ทำกิจกรรมต่าง ๆ สื่อที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และรวมทั้งบุคลากร

ปิยวรรณ ศิริเดชาขจร (2561, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนการสอนไว้ว่าการจัดการเรียนการสอน หมายถึง ขั้นตอนการมีส่วนร่วมการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอน ตั้งแต่เริ่มนำเข้าสู่บทเรียนให้ผู้เรียนทำกิจกรรมโดยมีส่วนร่วมปฏิบัติจนถึงการสรุปบทเรียนนั้น

สมชาย บุญสุน (2561, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของการจัดการเรียนการสอนไว้ว่าการจัดการเรียนการสอน หมายถึง การสอนโดยใช้กระบวนการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน มีเป้าหมายการสอนเพื่อให้นักเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น การสอนจะประสบผลสำเร็จได้ดีถ้าผู้สอนรู้จักใช้ศาสตร์อย่างมีศิลป์ในการจัดการเรียนการสอน

สรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอน หมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดจากการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในด้านการจัดการเรียนการสอน โดยครูผู้สอนมีการสร้างและหรือพัฒนาหลักสูตร ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้/แผนการจัดการเรียนรู้เฉพาะบุคคล/แผนการสอนรายบุคคล/แผนการจัดประสบการณ์ มีการใช้กลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน มีการสร้างและหรือพัฒนาสื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยีทางการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ มีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ มีการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์และหรือวิจัยเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน

### 3.2 ความสำคัญของการจัดการเรียนการสอน

การที่ผู้สอนจะส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ เจริญก้าวหน้าในทุกด้านทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์สังคมและสติปัญญานั้น การส่งเสริมที่ดีที่สุด คือ การจัดการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญในการให้การศึกษาแก่ผู้เรียนเป็นอย่างมาก มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนไว้ดังนี้

พระมหาสุเมธา ยุระชัย (2550, หน้า 34 – 35 อ้างถึงใน พระมหาธรรมาธิป วรวิชัย (วรสายัณห์), 2560, หน้า 21) กล่าวว่า การสอนเป็นหน้าที่ของครู ถึงแม้ว่าสังคมจะมีการเปลี่ยนแปลงและมีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างมากมาเพียงใดก็ตามแต่ความสำคัญและความจำเป็นของครูก็ยังคงมีอยู่เนื่องจากครูคือผู้ก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการโดยรอบด้านขึ้นในตัวของนักเรียน ดังนั้น ภารกิจหลักของครูคือการสอนหรือการให้การศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดในการที่จะให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ ครูจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษา ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนครูจะต้องคำนึงถึงความสนใจ ความต้องการและแรงจูงใจที่จะทำให้ผู้เรียนพัฒนาศักยภาพ รู้จักคิด วิเคราะห์ มีส่วนร่วมและรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเองซึ่งจะเห็นว่าการปฏิรูปการศึกษามุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้น ครูซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักจะต้องมีความรู้ ความสามารถและเข้าใจในระบบการเรียนการสอนเป็นอย่างดี

มุฮัมมัดนาเซ สามะ (2551, หน้า 42 อ้างถึงใน อิรฟาน หะยีมะ, 2560, หน้า 44) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมการสอนเป็นกระบวนการที่ทำให้ครูผู้สอนต้องตระหนักและให้ความสำคัญ เริ่มต้นที่ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร เนื้อหาสาระวิชานั้น ๆ ตามด้วยเทคนิคการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาวิชาและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ในบทเรียนสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดความสนใจและประสิทธิภาพกับผู้เรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ (2553, หน้า 3 อ้างถึงใน อังจิมา คงโอ, 2560, หน้า 9 – 10) กล่าวว่า การจัดการเรียนรู้เปรียบเสมือนเครื่องมือที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนรักการเรียนรู้ตั้งใจเรียนและเกิดการเรียนรู้ขึ้น การเรียนของผู้เรียนจะไปสู่จุดหมายปลายทาง คือ ความสำเร็จในชีวิตหรือไม่เพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการจัดการเรียนรู้ที่ดีของผู้สอนหรือผู้สอนด้วยเช่นกัน หากผู้สอนรู้จักเลือกใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ที่ดีและเหมาะสมแล้วย่อมจะมีผลดีต่อการเรียนของผู้เรียน ดังนี้คือ

1. มีความรู้และความเข้าใจในเนื้อหาวิชาหรือกิจกรรมที่เรียนรู้
2. เกิดทักษะหรือมีความชำนาญในเนื้อหาวิชาหรือกิจกรรมที่เรียนรู้
3. เกิดทัศนคติที่ดีต่อสิ่งที่เรียน
4. สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้
5. สามารถนำความรู้ไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมต่อไปอีกได้

ปฏิมากาญจน์ แสนโสภานวัน (2560, หน้า 27) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนรักการเรียนรู้ ตั้งใจเรียนและเกิดการเรียนรู้ขึ้น การเรียนของผู้เรียนจะไปสู่จุดหมายปลายทางได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับการจัดการเรียนการสอนที่ดีของผู้สอนหรือผู้สอนด้วยเช่นกัน หากผู้สอนรู้จักเลือกใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนที่ดีและเหมาะสมแล้ว ย่อมจะมีผลต่อการเรียนของผู้เรียน ดังนี้คือ 1) มีความรู้และความเข้าใจในเนื้อหาวิชาหรือกิจกรรมที่เรียนรู้ 2) เกิดทักษะหรือความชำนาญในเนื้อหาวิชาหรือกิจกรรมที่เรียน 3) เกิดทัศนคติที่ดีต่อสิ่งที่เรียน 4) สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน 5) สามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าความรู้ต่อไปได้อีก

พระดาว ปญญาโร (มินวาน) (2560, หน้า 40) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอน ถือเป็นหัวใจสำคัญของการนำหลักสูตรไปใช้เพราะการเรียนรู้ของเด็กจะเกิดผลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับกระบวนการเรียนการสอนเป็นส่วนสำคัญและผู้ที่มีส่วนบทบาทที่สุดในการจัดการเรียนการสอน คือ ครูผู้สอน ซึ่งเป็นบุคคลที่จัดประสบการณ์ให้เด็กและการจัดประสบการณ์นั้นครู ควรคำนึงถึงบรรยากาศความเหมาะสมและวุฒิภาวะของเด็กแต่ละคนด้วยในการจัดการเรียนการสอน

ณัฐกฤต ภูกลาง (2561, หน้า 11 – 12) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนมีความสำคัญต่องานวิชาการและมีความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนการสอนให้บรรลุจุดหมาย ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนการสอน หากมีการจัดอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กันก็จะส่งผลให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการจัดการศึกษา ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพและเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต

ปิยวรรณ ศิริเดชาขจร (2561, หน้า 12) กล่าวว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2546 ได้บัญญัติไว้ว่าการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคน มีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้ ตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนจึงมีความสำคัญในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านผู้เรียน การจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการเตรียมความพร้อมของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดคุณลักษณะของผู้เรียนที่พึงประสงค์ เพื่อเป้าหมายการผลิตที่ชัดเจน ฝึกให้ผู้เรียนมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนพัฒนาทักษะ

ทางด้านเทคโนโลยี ด้านภาษา และการสื่อสาร พัฒนาทักษะด้านความคิดอย่างมี  
 วิจารณ์ญาณ การคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและปลูกฝังจริยธรรม

2. ด้านผู้สอน ทำให้การสอนของครูผู้สอนมีประสิทธิภาพ โดยเน้น  
 การประเมินจริงสร้างสรรคส่งเสริมให้ครูผู้สอนทำวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาการเรียน  
 การสอน

3. ด้านการเรียนการสอน มีการจัดรูปแบบและวิธีการเรียนการ  
 สอนที่หลากหลาย และเหมาะสมกับระดับของผู้เรียน ส่งเสริมให้มีการใช้สอนประกอบการ  
 เรียนมากขึ้น

4. ด้านหลักสูตร การจัดหลักสูตรที่หลากหลายตามความสนใจ  
 ของผู้เรียน ซึ่งลักษณะเดิมของหลักสูตรเหล่านี้คือ มีความยืดหยุ่นสูงและมีความทันสมัย  
 เนื่องจากมีการพัฒนาและปรับปรุงอยู่เสมอ

5. ด้านผู้บริหารตัวผู้บริหารเองได้รับการพัฒนาทักษะด้านการ  
 จัดการและเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็น  
 ส่วนหนึ่งของการจัดการศึกษาที่สมบูรณ์จำเป็นต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เหมาะสม  
 กับความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการด้านต่าง ๆ การจัดการเรียนการสอนนั้นมีความ  
 สำคัญอย่างมากที่จะช่วยส่งเสริมในด้านของผู้เรียนและผู้สอน ตลอดจนการจัด  
 หลักสูตร และการบริหารจัดการให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและ  
 ประสบความสำเร็จในที่สุด และส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนที่จะออกไปรับใช้สังคมต่อไป

### 3.3 หลักของการจัดการเรียนการสอน

หลักของการจัดการเรียนการสอนเป็นการทำเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ  
 มาใช้เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดต่อตัวผู้เรียน ทั้งการเรียนรู้จากการจัดการเรียน  
 การสอนที่ดีจะต้องเป็นการพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ โดยยึดความสำเร็จของผู้เรียน  
 เป็นเป้าหมาย ผู้เรียนจะได้รับประโยชน์จากการจัดการเรียนการสอน มีความรู้  
 ความสามารถได้นั้น ผู้สอนจะมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนเป็นอย่างดี  
 ในฐานะผู้ชี้แนะแนวทางและจุดประกายการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดขึ้น (ปฎิมาภาญจน์  
 แสนโสภานวัน. 2560, หน้า 30) มีนักวิชาการได้กล่าวถึงหลักของการจัดการเรียนการสอน  
 ไว้ดังนี้

ณัฐกฤต ภูกลาง (2561, หน้า 12) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดี  
 ของการจัดการเรียนการสอนไว้ดังนี้

1. การจัดการเรียนการสอนควรกำหนดจุดมุ่งหมายให้มีความชัดเจนเพื่อให้สามารถประเมินผลได้ว่าผู้เรียนสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียน มีความตั้งใจและพยายามเรียนเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ให้ได้มากที่สุด

2. แผนการเรียนการสอนควรเป็นระบบ โดยแบ่งเป็นหน่วยย่อยของการเรียนรู้ที่เน้นความคิดรวบยอดแต่ละความคิดไปที่ละหน่วยจนครบบทเรียนทั้งหมด

3. การจัดการเรียนการสอนควรให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการเรียนมากกว่าการรับฟังจากผู้สอนเพียงอย่างเดียว ดังนั้นผู้สอนจึงมีหน้าที่จัดเตรียมอุปกรณ์ประกอบการเรียนการสอนและช่วยส่งเสริมหรือกระตุ้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่กำหนดไว้ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนมีประสบการณ์ ตรงและเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะประสบการณ์ให้แก่ผู้เรียนเพื่อการทำงานต่อไป

4. ควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามความถนัดและตามความสามารถของตนเอง ทำให้ผู้เรียนรู้จักตนเองมากยิ่งขึ้นและสามารถเรียนรู้บทเรียนหรือหน่วยการเรียนอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกนำเอาความรู้และทักษะที่ได้รับจากการเรียนไปทดลองปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์มากกว่าการตั้งคำถามหลังการเรียนการสอน

พระดาว ปญญาธโร (มินวาน) (2560, หน้า 12) กล่าวว่า กรมวิชาการได้กำหนดแนวทางการจัดการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุผลตามจุดหมายและได้มาตรฐานตามที่หลักสูตรกำหนดนั้นสถานศึกษาและผู้สอนควรจัดการเรียนรู้ตามแนวทางต่อไปนี้

1. ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงมีประสบการณ์ตรงสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
2. ให้ผู้เรียนค้นพบด้วยตนเอง ค้นคว้า แสวงหาความรู้อย่างอิสระ
3. ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความถนัดความต้องการ และความสนใจของผู้เรียน
4. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกใช้วิธีการเรียนรู้หลากหลายและเหมาะสมกับตนเอง
5. ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติได้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น มีทักษะกระบวนการคิดการจัดการ และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข



6. ใช้สื่อที่หลากหลายรวมทั้งภูมิปัญญาไทยมาประยุกต์ใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ และจัดกิจกรรมและเนื้อหาที่ผสมผสานระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างสมดุลในลักษณะบูรณาการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบองค์รวมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

ธนวิทย์ อิ่มยิ้ม (2559, หน้า 26 – 27) ได้เสนอแนวคิดที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ไว้ดังนี้

1. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดีควรช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมทางร่างกาย (Physical Participation) คือ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเคลื่อนไหวร่างกาย เพื่อช่วยให้ประสาทการรับรู้ของผู้เรียนตื่นตัวพร้อมที่จะรับข้อมูลแต่การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น

2. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดี ควรช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมทางสติปัญญา (Intellectual Participation) คือ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดความเคลื่อนไหวทางสติปัญญา ซึ่งก็คือการจัดกิจกรรมที่ท้าทายความคิดของผู้เรียนสามารถกระตุ้นสมองของผู้เรียนให้เกิดความเคลื่อนไหว ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการจดจ่อในความคิด สนุกที่จะคิด โดยเรื่องนั้น ๆ จะต้องไปยากจนเกินไป

3. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดี ควรให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมทางสังคม (Social Participation) คือ การจัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลหรือสิ่งแวดล้อมรอบตัว เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่อาศัยอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ มนุษย์โดยทั่วไปจะต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวเข้ากับผู้อื่นและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

4. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดี ควรช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมทางอารมณ์ (Emotional Participation) คือ เป็นกิจกรรมที่ส่งผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของผู้เรียน ซึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้เกิดความหมายต่อตนเองกิจกรรมที่ส่งผลต่อความรู้สึกของผู้เรียนนั้นมักเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับชีวิต ประสบการณ์และความจริงของผู้เรียน

สมชาย บุญสุน (2561, หน้า 8) ได้กล่าวว่า เนื่องจากกิจกรรมการเรียนการสอนมีความสำคัญ ดังนั้นในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน จึงควรคำนึงถึงหลักการข้อต่อไปนี้

1. จัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตร
2. จัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับจุดประสงค์การสอน

3. จัดกิจกรรมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับวัย ความสามารถ และความสนใจของผู้เรียน

4. จัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับลักษณะของเนื้อหาวิชา

5. จัดกิจกรรมให้มีลำดับขั้นตอน

6. จัดกิจกรรมที่น่าสนใจ

7. จัดกิจกรรมโดยให้ผู้เรียนเป็นผู้กระทำกิจกรรม

8. จัดกิจกรรมโดยใช้วิธีการที่ท้าทายความคิดความสามารถของ ผู้เรียน

9. จัดกิจกรรมโดยใช้เทคนิควิธีการสอนที่หลากหลาย

10. จัดกิจกรรมให้มีบรรยากาศที่รื่นรมย์สนุกสนาน และเป็น ก็นเอง

11. จัดกิจกรรมแล้วต้องมีการวัดผลการใช้กิจกรรมนั้นทุกครั้ง  
วีรวัฒน์ แก้วทองใหญ่ (2561, หน้า 55 – 56) ได้กล่าวถึง

องค์ประกอบของการสอนไว้ว่า ควรมีองค์ประกอบ

1. ผู้สอนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อการสอนเพราะต้องเป็น ผู้รู้หลักสูตรและนำเนื้อหาสาระมาดำเนินการสอน มีการวัดและการประเมินผลการเรียนรู ตลอดเวลาของการเรียนการสอน โดยการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิด ความรู้ความเข้าใจในบทเรียน มีทักษะกระบวนการและมีเจตคติที่ดีตามเจตนารมณ์ของ บทเรียนและหลักสูตร นอกจากนั้นครูยังต้องมีความสามารถใช้สื่อ ประกอบการสอน และ สอนให้ตรงตามจุดประสงค์ที่ได้วางไว้ทำให้การสอนดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

2. ผู้เรียนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสอน เพราะการสอนจะ เกิดขึ้นได้จำเป็นต้องมีผู้เรียนเป็นผู้ได้รับความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้สอนจัดทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่เป็นไปตามจุดประสงค์ของการสอนที่ตั้งไว้

3. กิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมการเรียนการสอนเป็น องค์ประกอบอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญมากต่อการสอน กิจกรรมการเรียนการสอน นั้นออกแบบโดยผู้สอนและผู้เรียนปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จนเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีการ วัดผลและประเมินผลตามที่ผู้สอนได้วางแผนไว้

4. บริบทในการเรียนการสอน ในการสอนที่ต้องการให้เกิดผลที่ดี ทั้งต่อผู้สอนและผู้เรียนนั้น สภาพแวดล้อมทั้งในและนอกห้องเรียนก็มีความจำเป็นอย่างยิ่ง

ที่ต้องคำนึงถึงอันได้แก่ ความเหมาะสมของสีในห้องเรียน การถ่ายเทของอากาศ ทิศทางลม เสียงรบกวนจากภายนอกห้องเรียน เช่น เสียง รถยนต์วิ่งผ่านไปมา กลิ่นเหม็นจากตลาดสด เป็นต้น

สรุปได้ว่า การพัฒนาการศึกษาจะขับเคลื่อนไปได้นั้นจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนที่เป็นหัวใจสำคัญที่จะสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความมุ่งมั่นตั้งใจจริงของผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตัวครูผู้สอน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาการจัดการเรียน การสอนสู่ผู้เรียนโดยตรง ดังนั้น ครูผู้สอนต้องมีความรู้ ความสามารถ และต้องคำนึงถึงหลักของการจัดการเรียนการสอน ถ้าครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ดีและเหมาะสมกับผู้เรียน ก็จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่เป็นไปตามจุดประสงค์ของหลักสูตรที่กำหนด

#### 4. ด้านการรักษาวินัย

การรักษาวินัย เป็นแบบแผนความประพฤติที่กำหนดให้ข้าราชการปฏิบัติ ตามข้อกำหนดทางวินัย ตามที่กฎหมายบัญญัติอย่างเคร่งครัด ระมัดระวัง ดูแล ป้องกัน ไม่ฝ่าฝืนหรือหลีกเลี่ยง หากพบว่ามีการกระทำความผิด ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการทางวินัยทันทีเพื่อมิให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่ผู้อื่น การรักษาวินัยที่ดีนั้นนอกจากตัวข้าราชการเองที่จะต้องเรียนรู้ สำนึกและตระหนักในหน้าที่แล้วผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ดูแล ส่งเสริม และพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยด้วย (จิตติณัฐ ประจักษ์ภูมิ, 2561, หน้า 10)

ชัชพิสิฐพงศ์ ธาดาสุขเกษม (2560, หน้า 17) กล่าวว่า พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไว้ในหมวดที่ 6 มาตรา 82 – มาตรา 97 สามารถแบ่งลักษณะวินัยข้าราชการออกได้ 6 ลักษณะ ดังนี้

1. วินัยต่อประเทศชาติ สนับสนุนการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ดังนี้

มาตรา 82 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องรักษา วินัยที่บัญญัติเป็นข้อห้ามและข้อปฏิบัติไว้ในหมวดนี้โดยเคร่งครัดอยู่เสมอ

มาตรา 83 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้อง สนับสนุนการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขตาม

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยด้วยความบริสุทธิ์ใจและมีหน้าที่วางรากฐานให้เกิดระบอบการปกครองเช่นว่านั้น

2. วินัยต่อประชาชนและผู้เรียนให้ความเป็นธรรม ให้การต้อนรับและไม่กั้นกัณฑ์ ดูหมิ่นเหยียดหยามประชาชน ดังนี้

มาตรา 88 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ชุมชน สังคม มีความสุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลต่อผู้เรียนและระหว่างข้าราชการด้วยกันหรือผู้ร่วมปฏิบัติราชการ ต้อนรับให้ความสะดวกให้ความเป็นธรรมแก่ผู้เรียนและประชาชนผู้มาติดต่อราชการ กั้นกัณฑ์ ดูหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่ หรือข่มเหงผู้เรียนหรือประชาชนผู้มาติดต่อราชการอย่างร้ายแรงเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

3. วินัยต่อผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติตนตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ดังนี้

มาตรา 86 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการ โดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการโดยไม่ขัดขึ้นหรือหลีกเลี่ยง แต่ถ้าเห็นว่าการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นจะทำให้เสียหายแก่ราชการหรือจะเป็นการไม่รักษาประโยชน์ของทางราชการจะเสนอความเห็นเป็นหนังสือภายในเจ็ดวัน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนคำสั่งนั้นก็ได้และเมื่อเสนอความเห็นแล้ว ถ้าผู้บังคับบัญชายืนยันเป็นหนังสือให้ปฏิบัติตามคำสั่งเดิม ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งหรือหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรงเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

มาตรา 95 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยป้องกันมิให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำผิดวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย

การเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยให้กระทำโดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การจูงใจ หรือการอื่นใดในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติ จิตสำนึกและพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปในทางที่ดีวินัย

การป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัยให้  
กระทำโดยการเอาใจใส่สังเกตการณ์และขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดการกระทำความผิดวินัยในเรื่อง  
อันอยู่ในวิสัยที่จะดำเนินการป้องกันตามควรแก่กรณีได้

เมื่อปรากฏกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการครูและ  
บุคลากรทางการศึกษาผู้ใดกระทำความผิดวินัยโดยมีพยานหลักฐานในเบื้องต้นอยู่แล้วให้  
ผู้บังคับบัญชาดำเนินการทางวินัยทันที

เมื่อมีการกล่าวหาโดยปรากฏตัวผู้กล่าวหาหรือกรณีเป็นที่  
สงสัยว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้ใดกระทำความผิดวินัย โดยยังไม่มี  
พยานหลักฐานให้ผู้บังคับบัญชารีบดำเนินการสืบสวนหรือพิจารณาในเบื้องต้น ว่ากรณีมี  
มูลที่ควรกล่าวหาว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัยหรือไม่ ถ้าเห็นว่ากรณีไม่มีมูลที่ควรกล่าวหาว่า  
กระทำความผิดวินัยจึงจะยุติเรื่องได้ ถ้าเห็นว่ากรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยก็ให้  
ดำเนินการทางวินัยทันที

การดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีกรณี  
อันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยให้ดำเนินการตามที่บัญญัติไว้ในหมวด 7

ผู้บังคับบัญชาผู้ใดละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามมาตรฐานและ  
ตามหมวด 7 หรือมีพฤติกรมปกป้อง ช่วยเหลือ เพื่อมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาถูกลงโทษ  
ทางวินัยหรือปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว โดยไม่สุจริตให้ถือว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัย

4. วินัยต่อเพื่อร่วมงาน รู้รักษามัคคี สุภาพเรียบร้อยช่วยเหลือ  
เกื้อกูลกัน ดังนี้

มาตรา 89 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องไม่กลั่น  
แกล้ง กล่าวหาหรือร้องเรียนผู้อื่นโดยปราศจากความ เป็นจริง

การกระทำตามวรรคหนึ่ง ถ้าเป็นเหตุให้ผู้อื่นได้รับความเสียหาย  
อย่างร้ายแรงเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

มาตรา 91 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องไม่  
คัดลอกหรือลอกเลียนผลงานทางวิชาการของผู้อื่นโดยมิชอบหรือนำเอาผลงานทาง  
วิชาการของผู้อื่นหรือจ้างวานใช้ผู้อื่นทำผลงานทางวิชาการ เพื่อไปใช้ในการเสนอขอ  
ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนวิทยฐานะหรือการให้ได้รับ  
เงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น การฝ่าฝืนหลักการดังกล่าวนี้ เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ร่วมดำเนินการคัดลอก  
หรือลอกเลียนผลงานของผู้อื่นโดยมิชอบ หรือรับจัดทำผลงานทางวิชาการไม่ว่าจะมี

ค่าตอบแทนหรือไม่เพื่อให้ผู้อื่นนำผลงานนั้นไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

5. วินัยต่อตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ดังนี้  
มาตรา 84 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เสมอภาคและเที่ยงธรรม มีความวิริยะ อุตสาหะ ขยันหมั่นเพียร ดูแลเอาใจใส่รักษาประโยชน์ของทางราชการและต้องปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเคร่งครัด

ห้ามมิให้อำศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยอำนาจและหน้าที่ราชการของตน ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อมหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น

การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมิชอบเพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้รับประโยชน์ที่มีควรได้เป็นการทุจริตต่อหน้าที่ราชการ เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

มาตรา 85 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการและหน่วยงานการศึกษา มติคณะรัฐมนตรีหรือนโยบายของรัฐบาลโดยถือประโยชน์สูงสุดของผู้เรียนและไม่ให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ

การปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนของทางราชการและหน่วยงานการศึกษา มติคณะรัฐมนตรีหรือนโยบายของรัฐบาล ประมาทเลินเล่อหรือขาดการเอาใจใส่ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ อันเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรงเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

มาตรา 90 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาประโยชน์อันอาจทำให้เสื่อมเสียความเที่ยงธรรมหรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ในตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน

การกระทำตามวรรคหนึ่ง ถ้าเป็นการกระทำโดยมีความมุ่งหมายจะให้เป็นการซื้อขายหรือให้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหรือวิทยฐานะใดโดยไม่ชอบด้วยกฎหมายหรือเป็นการกระทำอันมีลักษณะเป็นการให้หรือได้มาซึ่งทรัพย์สินหรือสิทธิประโยชน์อื่น เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้รับการบรรจุและแต่งตั้งโดยมิชอบ หรือเสื่อมเสียความเที่ยงธรรมเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

มาตรา 94 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องรักษาชื่อเสียงของตนและรักษาเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนมิให้เสื่อมเสียโดยไม่กระทำการใด ๆ อันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว

การกระทำความผิดอาญาจนได้รับโทษจำคุก หรือโทษที่หนักกว่าจำคุก โดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกหรือให้รับโทษที่หนักกว่าจำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ หรือกระทำการอื่นใดอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เสพยาเสพติดหรือสนับสนุนให้ผู้อื่นเสพยาเสพติด เล่นการพนันเป็นอาชญาหรือกระทำการล่วงละเมิดทางเพศต่อผู้เรียนหรือนักศึกษาไม่ว่าจะอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของตนหรือไม่ เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

6. วินัยต่อตนเอง ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รักษาชื่อเสียง ไม่ทำให้เสียชื่อเสียง ดังนี้

มาตรา 87 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องตรงต่อเวลา อุทิศเวลาของตนให้แก่ทางราชการและผู้เรียน จะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรมิได้

การละทิ้งหน้าที่หรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรงหรือการละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่าสิบห้าวัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควรหรือโดยมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

มาตรา 92 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องไม่เป็นกรรมการผู้จัดการหรือผู้จัดการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นใดที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันนั้นในห้างหุ้นส่วนหรือบริษัท

มาตรา 93 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องวางตนเป็นกลางทางการเมืองในการปฏิบัติหน้าที่และในการปฏิบัติภารกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับประชาชน โดยต้องไม่อาศัยอำนาจและหน้าที่ราชการของตนแสดงการฝักใฝ่ ส่งเสริม เกื้อกูลสนับสนุนบุคคล กลุ่มบุคคลหรือพรรคการเมืองใด

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับการดำเนินการใด ๆ อันมีลักษณะเป็นการทุจริต โดยการซื้อสิทธิหรือขายเสียงในการเลือกตั้งสมาชิกสภา สมาชิกสภาท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่นหรือการเลือกตั้งอื่นที่มีลักษณะเป็นการส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตย รวมทั้งจะต้องไม่ให้การส่งเสริม สนับสนุน หรือชักจูงให้ผู้อื่นกระทำการในลักษณะเดียวกัน การดำเนินการที่ฝ่าฝืนหลักการดังกล่าวนี้ เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

มาตรา 96 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ใดฝ่าฝืนข้อห้ามหรือไม่ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติทางวินัยตามที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้ ผู้นั้นเป็นผู้กระทำผิดวินัย จักต้องได้รับโทษทางวินัย เว้นแต่มีเหตุอันควรงดโทษตามที่บัญญัติไว้ในหมวด 7 โทษทางวินัยมี 5 สถาน คือ (1) ภาคทัณฑ์ (2) ตัดเงินเดือน (3) ลดขั้นเงินเดือน (4) ปลดออก (5) ไล่ออก

ผู้ใดถูกลงโทษปลดออก ให้ผู้นั้นมีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญเสมือนว่าเป็นผู้ลาออกจากราชการ

มาตรา 97 การลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ทำเป็นคำสั่ง วิธีการออกคำสั่งเกี่ยวกับการลงโทษให้เป็นไปตามระเบียบของ ก.ค.ศ. ผู้สั่งลงโทษต้องสั่งลงโทษให้เหมาะสมกับความผิด และมีให้เป็นไปโดยพยานาบาท โดยอคติหรือโดยโทสะจริตหรือลงโทษผู้ที่ไม่มี ความผิดในคำสั่งลงโทษให้แสดงว่าผู้ถูกลงโทษกระทำผิดวินัยในกรณีใด ตามมาตราใดและมีเหตุผลอย่างใดในการกำหนดสถานโทษเช่นนั้น

สรุปได้ว่า วินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนดไว้ในหมวดที่ 6 มาตรา 82 – มาตรา 97 วินัยและการรักษาวินัยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 สามารถแบ่งลักษณะวินัยข้าราชการออกได้ 6 ลักษณะ ดังนี้

1. วินัยต่อประเทศชาติ สนับสนุนการปกครองในระบอบประชาธิปไตย
2. วินัยต่อประชาชนและผู้เรียนให้ความเป็นธรรมให้การต้อนรับและไม่ก่อกวนแก่งวุ่น ดุหมั่นเหี้ยมหยามประชาชน
3. วินัยต่อผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา



4. วินัยต่อเพื่อร่วมงาน รู้รักษามัคคี สุภาพเรียบร้อย ช่วยเหลือ  
 เกื้อกูลกัน
5. วินัยต่อตำแหน่งหน้าที่ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
6. วินัยต่อตนเอง ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รักษาชื่อเสียง  
 ไม่ทำให้เสียชื่อเสียง

#### 5. ด้านคุณธรรม จริยธรรม

คุณธรรม จริยธรรม เป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันและมีผู้คนในสังคม  
 จำนวนไม่น้อยกล่าวถึงถ้อยคำเหล่านี้ว่ามีความหมายในทำนองเดียวกัน ซึ่งถ้าพิจารณา  
 อย่างลึกซึ้งในความหมายแต่ละคำนั้น ย่อมมีความแตกต่างและคล้ายกันบ้างบางประการ  
 เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณงามความดีทั้งสิ้น ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของ  
 คุณธรรม จริยธรรม ซึ่งมีนักการศึกษา นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้มากมาย ดังนี้

##### 5.1 ความหมายของคุณธรรม

โสภาส ทรลัทธี (2558, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมไว้ว่า  
 คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดีภายในบุคคลเป็นความจริงแท้ หรือสัจธรรมที่ทำให้  
 ให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตนในกรอบที่ตั้งงาม มีจิตใจเต็มเปี่ยมไปด้วยความสุข มีความรัก  
 เมตตาปรารถนาดี ไม่เบียดเบียนทำร้ายกัน

ทิพวัลย์ ซาลีเครือ (2559, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมไว้  
 ว่า คุณธรรม หมายถึง ความดีงามที่ถูกปลูกฝังขึ้นในจิตใจ มีความกตัญญู ชยัน ประหยัด  
 ซื่อสัตย์ สามัคคี มีวินัย มีน้ำใจ และเป็นสุภาพชน เป็นต้น จนเกิดจิตสำนึกที่ดี รู้สึก  
 รับผิดชอบ ชั่วดี เกรงกลัวต่อการกระทำความชั่ว โดยประการต่าง ๆ เมื่อจิตเกิดคุณธรรม  
 ขึ้นแล้วจะทำให้เป็นผู้มีจิตใจดีและคิดแต่สิ่งที่ดี

ไชยา เกศารัตน์ และบุญนิภา จันทร์เกตุ (2559, หน้า 8) ได้ให้  
 ความหมายของคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดีที่มีอยู่ในจิตใจของ  
 แต่ละบุคคลและรูปแบบการแสดงออกซึ่งมีคุณค่า ความดีทางศีลธรรม ตามความคิดและ  
 มาตรฐานของสังคมอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและส่วนรวม

ผจญ งามมานะ (2560, หน้า 11 - 12) ได้ให้ความหมายของ  
 คุณธรรมไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง จิตหรือหลักความดี เป็นการแสดงออกของมนุษย์จาก  
 ภายในจิตใจ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกหรือการนึกคิด ทั้งกาย กิริยา วาจา และจิตใจ  
 โดยเฉพาะการทำความดีให้แก่ตนเองและสังคม

วิไลลักษณ์ เวชประสิทธิ์ (2560, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของ คุณธรรมไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดีที่เกิดขึ้นจากการแสดงออกทั้งทางด้าน พฤติกรรมและทางจิตใจของมนุษย์ โดยมีความดีเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจให้ประพฤติและ ปฏิบัติในสิ่งที่เหมาะสมที่ควรไม่สร้างความสะดวกร้อนให้แก่ผู้อื่น ซึ่งจะนำไปสู่การมีจริยธรรม ที่ดีงาม ซึ่งเป็นสิ่งที่สังคมยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีน่าเคารพนับถือน่ายกย่องและเป็นรากฐาน สำคัญที่จะทำให้คนที่อยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกันสามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันด้วยความ สงบสุข

ฐิติณัฐ ประจักษ์ภูมิ (2561, หน้า 10 – 11) ได้ให้ความหมายของ คุณธรรมไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพคุณงามความดีภายในบุคคลเป็นความจริงแท้ หรือสัจธรรมที่ทำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติตนในกรอบที่ดีงาม มีจิตใจ เต็มเปี่ยมไปด้วย ความสุข มีความรัก เมตตา ปรารถนาดี ไม่เบียดเบียนทำร้ายกัน เป็นลักษณะของ ความรู้สึกนึกคิดทางจิตใจเป็นสภาพคุณงามความดีที่สั่งสมอยู่ในจิตใจของมนุษย์เป็นเวลา ยาวนาน เป็นตัวกระตุ้นให้มีการประพฤติปฏิบัติอยู่ในกรอบที่ดีงาม คุณธรรมเป็นสิ่งที่ดีงาม ทางจิตใจเป็นคุณค่าของชีวิตในการบำเพ็ญประโยชน์ ช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนมนุษย์ให้ เกิดความรักสามัคคี ความอบอุ่น มั่นคงในชีวิต ดังนั้นคุณธรรมเป็นบ่อเกิดของจริยธรรม

วัลย์ลี สุขงาม (2561, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง พฤติกรรมหรือลักษณะการแสดงออกของเราจากภายในจิตใจใน สิ่งที่ดีงาม อาจจะแสดงออกมาทางด้านกาย วาจา หรือจิตใจ คุณธรรมเป็นสิ่งที่ดีงามที่ ควรปลูกฝังและดำรงไว้ คุณธรรมก่อให้เกิดคุณธรรมอื่น ๆ คือ เมื่อฝึกคุณธรรมใด คุณธรรมหนึ่งแล้วก็พลอยได้คุณธรรมอื่น ๆ ไปด้วย แต่ถ้าปล่อยให้กิเลสหนึ่งเกาะกุมกิเลส อื่นหลายอย่างก็จะเกิดตามมาด้วยเช่นกัน คุณธรรมยังเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกผู้สนใจ พัฒนาพัฒนาบุคลิกภาพจะต้องสนใจฝึกฝนคุณธรรมให้มั่นคง

อมรรัตน์ วงศ์ศรียา (2562, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของคุณธรรม ไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง สภาพหรือคุณลักษณะคุณงามความดีอันเป็นนิสัยที่มีอยู่ในจิตใจ ของมนุษย์ที่เกิดจากความเพียรพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติตนเฉพาะทางที่ถูกต้องดีงาม จนกลายเป็นความเคยชิน เป็นบุคลิกลักษณะเฉพาะตัวที่ทรงคุณค่าหรือสภาวะที่มีคุณค่า เป็นเครื่องมือที่สังคมใช้ตัดสินการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมนั้น ๆ ว่าเป็นความถูกต้องดีงาม น่าชื่น ชมยินดีและเห็นควรปฏิบัติตาม

อรอุมา โตประเสริฐ (2562, หน้า 25 – 26) ได้ให้ความหมายของ คุณธรรมไว้ว่า คุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะหรือสภาพคุณงามความดีที่มีอยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล ซึ่งผ่านประสบการณ์จากการเรียนรู้ และแสดงออกโดยการกระทำทางกาย วาจา ใจ ส่งผลให้เกิดเป็นลักษณะของบุคคล และยึดถือเป็นหลักแห่งการประพฤติ เพื่อให้ตนเอง ชุมชนและสังคมเกิดความเจริญงอกงามอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติและมีความสุข

สรุปได้ว่า คุณธรรม หมายถึง หลักความประพฤติที่เป็นลักษณะนิสัยที่ดีงาม ได้รับการสั่งสมหรือปฏิบัติตามกันมาจากจิตใจ โดยมีได้ฝึใจผลจากการกระทำ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ยึดถือโดยตรงและส่งผลให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขเจริญงอกงาม หลักคุณธรรมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับมนุษย์ที่ต้องอาศัยอยู่ร่วมกันเพราะ คุณธรรมเป็นหลักแห่งการประพฤติ ปฏิบัติในสังคมที่ถูกต้องดีงาม มีจุดหมายปลายทางอยู่ที่คุณงามความดีของสังคมโดยรวม

## 5.2 ความหมายของจริยธรรม

โสภาส หรสิทธิ์ (2558, หน้า 43 – 44) ได้ให้ความหมายของ จริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง แนวทางความประพฤติของสังคมหนึ่ง ๆ ว่าพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติ พฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่ควรงดเว้น โดยพิจารณาตามกฎระเบียบขอบเขตความเชื่อของแต่ละสังคมเพื่อให้บุคคลในสังคมสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างร่มเย็น

ทิพวัลย์ ซาลีเครือ (2559, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติ การกระทำดี ตามคุณธรรมที่มีอยู่ในจิตใจ ปรากฏเป็นความดีงาม ทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจเมื่อความดีงามมีความกตัญญู ชยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ สามัคคี มีวินัย มีน้ำใจ และเป็นสุภาพชน เป็นต้น ถูกแสดงออกทางจรรยาบรรณการประพฤติปฏิบัติและการกระทำที่ดีตามคุณธรรมที่มีในจิตใจนั้น

ไชยา เกศารัตน์ และบุณิกา จันทร์เกตุ (2559, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง หลักแห่งความประพฤติ หรือแนวทางการประพฤติ ซึ่งได้กำหนดเป็นมาตรฐานไว้สำหรับให้บุคคลยึดถือและปฏิบัติตามซึ่งในทางพระพุทธศาสนา หมายถึง ทางปฏิบัติเพื่อนำมนุษย์ไปสู่จุดมุ่งหมายในชีวิต

วิไลลักษณ์ เวชประสิทธิ์ (2560, หน้า 27) ได้ให้ความหมายของ จริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง หลักการและแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่

ในกรอบของความดี มีคุณธรรม เสียสละ รอบคอบและมีสติสัมปชัญญะรู้สึกตัวอยู่เสมอทั้งทางกาย วาจา และใจ ในสิ่งที่ถูกต้องและดีงามตามหลักการอยู่ร่วมกันในสังคมการกระทำเหล่านั้นจะต้องเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไปในสังคม

ฐิติณัฐ ประชัชญุมิ (2561, หน้า 10 – 11) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง ข้อปฏิบัติหรือหลักความประพฤติที่ดีงามและเป็นไปเพื่อประโยชน์ทั้งต่อตนเองและสังคมส่วนรวม อันส่งผลให้ชีวิตมีระเบียบแบบแผน รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงการปฏิบัติดี ปฏิบัติถูกต้องอันเป็นผลมาจากความคิดที่สังคมหรือบุคคลมีความเห็นว่าเป็นการปฏิบัติที่ดี เป็นกรอบกำหนดไว้เพื่อให้สังคมเกิดความ เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความร่มเย็นเป็นสุข มีความรักความสามัคคีและมีความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต

วัลย์ลี สุขงาม (2561, หน้า 12) กล่าวว่า คุณธรรมทำให้เกิดจริยธรรม เป็นความประพฤติ ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ค่านิยมที่เหมาะสม ซึ่งเป็นเกณฑ์และมาตรฐาน อันพึงปฏิบัติต่อตนเอง ต่อผู้อื่นและสังคมตลอดจนทำให้เกิดความสุขความพอใจและทำให้เกิดคนดีสร้างความคิดก่อให้เกิดคุณธรรมอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองในสังคมและสมาชิกของสังคม

อมรรัตน์ วงศ์ศรียา (2562, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมการประพฤติปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้หลากหลาย ไร้รูปแบบ ไร้การผูกขาด แสดงออกในทางที่ดีจนปรากฏคุณค่าต่อตนเองและเป็นที่ยอมรับของสังคม จริยธรรมนั้นมีองค์ประกอบอยู่ 2 ฝ่าย ได้แก่ 1) ฝ่ายปฏิบัติ คือ ตนเอง 2) ฝ่ายตัดสิน คือ สังคม

สรุปได้ว่า จริยธรรม เป็นเครื่องมือที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้สามารถดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมไม่มีการเอารัดเอาเปรียบ ลดความเลื่อมล้ำในสังคม จริยธรรมจึงมีความสำคัญต่อตนเองและสังคม เพราะจริยธรรมช่วยพัฒนาจิตใจให้คิดดี ทำดีสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันในประเทศด้วยความสงบสุข

### 5.3 ความสำคัญของคุณธรรม จริยธรรม

การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งถือว่ามีผลสำคัญต่อการพัฒนา มนุษย์ให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งมีผู้กล่าวถึงความสำคัญของ คุณธรรม จริยธรรม ไว้ว่าสนใจดังนี้

มนัส อาจไพรินทร์ (2561, หน้า 79) กล่าวว่า คุณธรรมและ จริยธรรมมีความสำคัญอยู่ที่การให้คุณค่าของบุคคลจนเกิดเป็นความประทับใจอย่างลึกซึ้ง เรียกว่าเป็นค่านิยมเฉพาะของบุคคลต่อสิ่งนั้น ๆ มีจรรยาบรรณวิชาชีพหรือมี พระราชบัญญัติวิชาชีพ เป็นต้น ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรม แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับการดำรงชีวิต คุณธรรมและจริยธรรมจะเป็นตัวนำที่ ทำให้บุคคลได้กำหนดพฤติกรรมของตนเองเพื่อทำให้เกิดความสุข
2. ระดับสังคม ความสุขของบุคคลที่อยู่ในกลุ่มเพื่อนและสังคม คือ การได้รับการยอมรับบุคคลต้องอาศัยคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อรักษาไว้ ซึ่งศักดิ์ศรี และส่งเสริมชื่อเสียงเกียรติคุณของบุคคลและในฐานะผู้ประกอบการวิชาชีพ เช่น จริยธรรม จะเป็นอุดมการณ์หรือจุดมุ่งหมายอันสูงสุดสำหรับวิชาชีพนักกฎหมายในอันที่จะให้ ความยุติธรรมการดำรงไว้ซึ่งความสุขของสังคมและการใช้เหตุผลยิ่งกว่าการกระทำตาม อำเภอใจ
3. ระดับโลก คุณธรรมและจริยธรรมกล่าวได้ว่าเป็นหลักธรรม ที่คุ้มครองโลกให้อยู่รวมกันได้อย่างสันติสุขโดยเฉพาะในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ก่อให้เกิด ความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมก่อให้เกิดการแพร่กระจายในด้านข้อมูล ข่าวสาร รวมทั้งการไหลของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ในยุคนี้เป็นยุคของการแข่งขันและ ทำลาย ความสามารถในการดำเนินการบริหารทุกสาขารวมทั้งธุรกิจการค้าในระบบโลก สากล

ไชยา เกศารัตน์ และบุณิกา จันท์เกตุ (2559, หน้า 12 - 13) กล่าวว่า คุณธรรม จริยธรรมเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาคน ปัญหาของสังคมไทยที่ ประสบพบเห็นอยู่ทุกวันนี้เกิดจาก “คน” และมีผลกระทบถึง “คน” การแก้ปัญหา สังคมไทยจึงต้องแก้ด้วย “การพัฒนาคน” เพื่อให้คนมีปัญญา มีความรู้ มีคุณธรรมและมี ทักษะในการแก้ปัญหาชีวิต เพื่อให้คนมีชีวิตที่ดีงาม สามารถใช้ความรู้และแก้ปัญหาได้ อย่างสร้างสรรค์ ปฏิบัติต่อเทคโนโลยีอย่างถูกต้อง สิ่งเหล่านี้จึงเป็นคุณสมบัติของคนที่มี คุณธรรม จริยธรรม

ผจญ งามมานะ (2560, หน้า 4) กล่าวว่า การมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกคนและจำเป็นต้องปลูกฝังตั้งแต่เยาว์วัยโดยเฉพาะเด็กใน วัยเรียน เพราะเด็กในวัยเรียนเป็นช่วงที่สามารถเรียนรู้และรับการปลูกฝังความคิดที่ถูกต้อง

ได้ง่าย เด็ก ๆ ควรได้รับการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอควบคู่ไปกับวิชาความรู้และการปฏิบัติเพื่อเติบโตขึ้นเป็นประชากรที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ สถาบันที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่เยาวชนก็คือ ครู การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม จึงเป็นงานสำคัญอย่างยิ่งส่วนหนึ่งในการให้การศึกษาและเป็นงานอันเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่สนองนโยบายรัฐบาลในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของเยาวชนของชาติและรับผิดชอบในการให้การศึกษาอบรมในโรงเรียน คือ ครู อาจารย์ ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและอบรมแก่เยาวชน

วัลย์ลี สุขงาม (2561, หน้า 15) กล่าวว่า คุณธรรมและจริยธรรมมีความสำคัญต่อการพัฒนามนุษย์เพื่อให้มีคุณภาพ ลักษณะอันนำมาซึ่งความเป็นพลเมืองที่ดี ความประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงามตามคำสั่งสอนในศาสนาหรือการประพฤติตามเกณฑ์ที่ถูกตั้งทั้งกาย วาจา และจิตใจอันก่อให้เกิดประโยชน์และความสุขทั้งต่อตนเองและสังคมส่วนรวม นำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าของสังคม เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้เกิดมีในตัวบุคคลมากที่สุด

อรอุมา ไตประเสริฐ (2562, หน้า 27) กล่าวว่า คุณธรรมจริยธรรม มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งทั้งต่อบุคคล องค์กร และสังคมเป็นแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติในชีวิตที่ส่งผลให้มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจเป็นคนดีคนเก่งของสังคม ทำให้การดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุขและเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม

สรุปได้ว่า คุณธรรมและจริยธรรมเป็นเครื่องส่งเสริมความสงบสุขและความเจริญ ฉะนั้นผู้ต้องการความสงบสุข และความเจริญจึงต้องมีการฝึกฝนตนเองให้มีคุณธรรมจริยธรรม ทั้งนี้มีไว้เพียงเพื่อให้ตนเองมีความสงบสุขและความเจริญเป็นการส่วนตัวแต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น หากแต่เพื่อให้ชาติบ้านเมือง สังคมส่วนรวมมีความสงบสุขและความเจริญด้วย

#### 5.4 คุณธรรม จริยธรรมของครู

คุณธรรมและจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญของบุคคลในสังคม กล่าวคือในสังคมใดมีบุคคลที่มีจิตใจที่เปี่ยมด้วยคุณความดี ย่อมกระทำให้แต่พฤติกรรมที่ดีมีประโยชน์ ฉะนั้นคุณธรรมจริยธรรมจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อสังคมเป็นอย่างยิ่ง คุณธรรมเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงามที่อยู่ภายในจิตใจส่วนการแสดงออกของความดีงามเป็นพฤติกรรมที่ออกมาทางกายหรือทางวาจา นั้นเป็นเรื่องของจริยธรรม ด้วยเหตุที่คุณธรรมและจริยธรรมเป็นของ

คู่กัน ดังนั้นถ้าครูแสดงออกซึ่งการมีคุณธรรม จริยธรรม ก็จะส่งผลต่อที่ตินักเรียน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลภายนอกที่มาติดต่องาน มีนักวิชาการได้กล่าวถึงคุณธรรม จริยธรรมของครูไว้ดังนี้

พระครูสมุห์ทิพย์ สิริธมฺโม (การเพียร) (2561, หน้า 54) กล่าวว่า ความเป็นกัลยาณมิตรของครู-อาจารย์ ช่วยสร้างสรรค์บรรยากาศการเรียนรู้ในชั้นเรียน ครูที่ประสบผลสำเร็จในการสอน มีพื้นฐานแห่งวัตรปฏิบัติที่เป็นกัลยาณมิตรต่อผู้เรียน กัลยาณมิตร ธรรมสำหรับครู-อาจารย์ เป็นไปตามหลักธรรมชาติความเป็นกัลยาณมิตร 7 ประการ มีดังนี้

1. ปิโย มีความน่ารักด้วยการเปิดเผย เด็กรู้สึกสบายใจอบอุ่นสนิทสนมชวนให้เข้าไปถามไปปรึกษาเป็นที่ไว้วางใจ

2. ครู มีความน่าเคารพด้วยการประพฤติสมควรแก่ฐานะเด็ก เกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้ปลอดภัย

3. ภาวนีโย มีความน่ายกย่องด้วยความเป็นผู้รอบรู้ทรงภูมิปัญญาที่แท้จริง รวมทั้งปรับปรุงตนเองเป็นที่เอาอย่างทำให้เด็กได้ระลึกถึง ได้เอ่ยอ้างถึงด้วยความภูมิใจ

4. วัตตาคะ รู้จักพูดให้เหตุผล รู้จักชี้แจงให้เข้าใจให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือนเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี

5. วจนักขโม อุดหนุนต่อถ้อยคำพร้อมที่จะรับฟังคำปรึกษาซักถามคำเสนอแนะข้อวิพากษ์วิจารณ์อดทนฟังได้ไม่เบื่อ ไม่นุนเฉียว เป็นผู้ใจกว้างเปิดใจยอมรับความคิดเห็น

6. คัมภีร์ญู จะกัถ กัตตาคา แถลงเรื่องล้าลึกได้สามารถอธิบายเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจ ให้เรียนรู้เรื่องราวที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไป สามารถอธิบายให้ความกระจ่างได้

7. โน จัญฐาเน นิโยชเย ไม่แนะนำในเรื่องเหลวไหลชักจูงไปในทางเสื่อมเสีย เป็นแบบอย่างที่ดีเป็นตัวแบบที่ดี

วิไล ตั้งจิตสมคิด (2557, หน้า 164 - 167) กล่าวถึง หลักธรรมสำหรับครูว่า การนำหลักธรรมที่สำคัญของพระพุทธศาสนามาอธิบายเพื่อเป็นทางสายกลางที่เรียกว่า มัชฌิมาปฏิปทา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและฝึกฝนใจในทางที่ควรจะเป็นอย่างเหมาะสมหลักธรรมเหล่านี้คือ

## 1. อริยมรรค มีองค์ 8 ซึ่งถือได้ว่าเป็นธรรมขั้นสูงใน

พระพุทธศาสนา ได้แก่

1.1 สัมมาทิฐิ การเห็นชอบ หมายถึง การเห็นชอบตาม  
ธรรมนอกรองธรรม เป็นแสงสว่างส่องทางให้พ้นทุกข์ ครูทั้งหลายหลากรมีสัมมาทิฐิและ  
ถือปฏิบัติเป็นอย่างดี ย่อมเป็นครูที่มีความเป็นครู

1.2 สัมมาสังกัปปะ การดำริชอบ หมายถึง การคิดอย่าง  
ฉลาด รอบคอบ รู้จัก ไตร่ตรอง เป็นผู้มีวิริยจิต รู้จักใช้ความคิดในทางที่ถูกต้องดีงาม  
คิดในทางที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ทั้งต่อตนเอง ต่อศิษย์และต่อสังคม

1.3 สัมมาวาจา การพูดจาชอบ หมายถึงการไม่พูดจา  
ส่อเสียด ไม่เพ้อเจ้อ ไม่พูดหยาบ และไม่พูดปดพูดเท็จ วิธีพูดของครูมีผลต่อความรู้สึกละ  
จิตใจของศิษย์เสมอหากครูพูดด้วยความจริงใจ อ่อนโยน ไพเราะย่อมทำให้ศิษย์ความ  
เคารพและรักนับถือ

1.4 สัมมากัมมันตะ การทำงานชอบ หมายถึง การกระทำ  
กิจการต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจและตั้งใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้ที่  
เกี่ยวข้อง

1.5 สัมมาอาชีวะ การเลี้ยงชีวิตชอบ หมายถึง การทำอาชีพ  
สุจริตและไม่ผิดกฎหมายทั้งหลาย

1.6 สัมมาวายามะ การเพียรชอบ หมายถึง การมุ่งมั่น  
พยายามในทางดี ครูต้องมีความเพียร คือ ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ มีมานะพยายามสร้าง  
ความก้าวหน้าในชีวิตและหน้าที่ การงานตามทำนองครองธรรม

1.7 สัมมาสติ การระลึกชอบ หมายถึง การพิจารณา  
ไตร่ตรองในทางที่ถูกทั้งมีสติปัญญาเฉียบแหลมรอบคอบในการเผชิญกับปัญหา

1.8 สัมมาสมาธิ ความตั้งมั่นชอบ หมายถึง การตั้งอยู่ใน  
ความสงบ ไม่ปล่อยใจให้เล็ดหล่นทั้งหลายเกิดขึ้นจนทำให้หลงผิด หากครูผู้มีความตั้งใจมั่นยอม  
เป็นผู้ประสบความสำเร็จในการดำเนินอาชีพครูอริยมรรคนี้จำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มแรกได้แก่ สัมมาทิฐิ กับ สัมมาสังกัปปะ เป็นเรื่อง  
ของปัญญาหรือความสว่าง กล่าวคือ ผู้มีปัญญาหรือความสว่างย่อมรู้ และคิดในทางที่ถูก  
และที่ดี



กลุ่มที่สองคือ สัมมาวาจา สัมมากัมมันตะและ  
 สัมมาอาชีวะเป็นกลุ่มธรรมที่เกี่ยวข้องกับการรักษาศีลหรือความสะอาด ผู้มีธรรมเหล่านี้  
 ย่อมไม่เกิดความสับสน วุ่นวาย ทะเลาะเบาะแว้ง แข่งขันชิงดีชิงเด่น  
 กลุ่มสุดท้าย คือ สัมมาวายามะ สัมมาสติและ  
 สัมมาสมาธิเป็นธรรมที่เกี่ยวกับสมาธิหรือความสงบ

2. พรหมวิหาร 4 เป็นธรรมที่ค้ำจุนโลก ครูจะต้องมีธรรม  
 ประจำใจอันประเสริฐนี้ เพื่อเป็นหลักประพฤติปฏิบัติตนตามที่ดั่งาม ได้แก่

2.1 เมตตา คือ ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามี  
 ความสุขมีจิตใจที่ดั่งาม ผู้ที่เป็นครูอาจารย์จะต้องมีเมตตาเป็นที่ตั้ง

2.2 กรุณา ความสงสารเอ็นดูศิษย์พึงช่วยเหลือให้พ้นจาก  
 ความทุกข์และความไม่รู้

2.3 มุทิตา คือ ความชื่นชมยินดีเมื่อศิษย์ได้ดี และยกย่อง  
 เชิดชูให้ปรากฏอันเป็นการให้กำลังใจ และช่วยให้เกิดความภูมิใจในตนเอง

2.4 อุเบกขา คือ การวางตัววางใจเป็นกลางอันจะให้ดำรง  
 อยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา มีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียง  
 ด้วยรักหรือชัง พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม พร้อมทั้งจะให้ความช่วยเหลือ  
 เกื้อกูลเมื่อผู้อื่นเดือดร้อนเป็นทุกข์

3. ขรวาจาธรรม 4 เป็นหลักธรรมที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับการ  
 ครองเรือนและหลักการครองชีวิตของคฤหัสถ์ มี 4 ประการคือ

3.1 สัจจะ คือ ความจริง ความซื่อตรง ซื่อสัตย์ และจริงใจ  
 ซึ่งจำแนกออกได้เป็น สัจจะต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่การงานและต่อประเทศชาติ

3.2 ทมะ คือ การฝึกงาน การข่มใจฝึกนิสัย รู้จักควบคุม  
 จิตใจ แก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงตัวให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญา

3.3 ขันติ คือ ความอดทน ตั้งใจทำหน้าที่การงานด้วยความ  
 ขยัน หมั่นเพียร เข้มแข็ง ตั้งมั่นในจุดหมายไม่ท้อถอย

3.4 จาคะ คือ การเสียสละ การให้รู้จักละกิเลส มีใจกว้าง  
 พร้อมทั้งจะรับฟัง ความทุกข์ ความคิดเห็นแสดงความต้องการของผู้อื่น พร้อมทั้งจะร่วมมือ  
 ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่น

4. สังคหวัตถุ 4 เป็นหลักธรรมที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับการยึดเหนี่ยวจิตใจบุคคลและการประสานความสามัคคีในกลุ่มคน ประกอบด้วย

4.1 ทาน หมายถึง การให้ ครูอาจารย์จะต้องให้คำแนะนำสั่งสอนให้ความรู้และความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ

4.2 ปิยวาจา หมายถึง พูดจาด้วยน้ำใจหวังดี มุ่งให้เป็นประโยชน์และเกิดผลดี ทำให้เกิดความเชื่อถือและเคารพนับถือ

4.3 อุตถจริยา หมายถึง การประพฤติอันเป็นประโยชน์ การชวนช่วยช่วยเหลือ กิจการสาธารณประโยชน์ตลอดจนช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรมผู้อื่น

4.4 สมานัตตตา หมายถึง การทำตนให้เสมอต้น เสมอปลาย ตลอดจนการวางตัว ให้เหมาะแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม

5. อิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมที่ทำให้ทำงานประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

5.1 ฉันทะ คือ ความพึงพอใจความต้องการที่จะทำใ้ใจรัก จะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาทำให้ได้ผลดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

5.2 วิริยะ คือ ความเพียร ขยันหมั่นเพียรประกอบสิ่งนั้น ด้วยความพยายาม เข้มแข็งอดทน

5.3 จิตตะ คือ ความคิดตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิดเอาใจจด ใจไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านจากสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ

5.4 วิมังสา คือ ความไตร่ตรอง หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตรา หาเหตุผล และมีการวางแผน ปรับปรุงงานอยู่เสมอ

สุรศักดิ์ สีอุกวัตต์ (2558, หน้า 7 - 8) กล่าวว่า พฤติกรรมคุณธรรมจริยธรรมของครู เป็นประพจน์ดีของครูที่กระทำไปด้วยความมีจิตสำนึก โดยยึดถือจนเป็นความเคยชิน อันเป็นคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่พึงปรารถนาเป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงามของตนเอง ผู้อื่น และสังคม คุณธรรมจริยธรรมของครูจึงเป็นค่านิยมที่เกี่ยวข้องของสัมพันธ์กัน เพราะคุณธรรมเป็นธรรมชาติในจิตใจเมื่อแสดงคุณธรรมออกมาจนประจักษ์เป็นจริยธรรม อันประกอบไปด้วย ความเมตตากรุณา ความกตัญญู ความเห็นใจ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเป็นผู้รู้จักตน การปรับตัวความรับผิดชอบ ความอดทนพากเพียร

ความกล้าหาญ ความมีเหตุผล เป็นต้น พฤติกรรมคุณธรรมจริยธรรมของคุณ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้านดังนี้

1. พฤติกรรมคุณธรรมจริยธรรมที่มีต่อศิษย์ หมายถึง

พฤติกรรมของคุณครูที่สร้างความเป็นมิตรเป็นที่พึ่งพาและไว้วางใจของศิษย์ สั่งสอน อบรม ฝึกฝน เสริมสร้างความรู้ ทักษะและนิสัยที่ถูกต้องดีงามให้แก่ศิษย์อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ

2. พฤติกรรมคุณธรรมจริยธรรมที่มีต่อตนเอง หมายถึง การ

ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม มีกิริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย มีนิสัยที่ดีในการประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน สามัคคี มีวินัย

3. พฤติกรรมคุณธรรมจริยธรรมที่มีต่อวิชาชีพ หมายถึง

พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรักและศรัทธาในวิชาชีพครูเชื่อมั่น ชื่นชม ภูมิใจในความเป็นครูมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพ บุคลิกภาพ วิทยาลัยศึนให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ ด้วยการใฝ่รู้ศึกษาค้นคว้าริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ให้ทันสมัย ทันเหตุการณ์และทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี

4. พฤติกรรมคุณธรรมจริยธรรมที่มีต่อสังคม หมายถึง

พฤติกรรมในการให้ความช่วยเหลือแก่บุคคล และชุมชนในการสร้างสรรค์การให้ความร่วมมือแนะนำ ปรีกษา ช่วยเหลือแก่ชุมชนตามโอกาสอันเหมาะสม

อดุลย์ เทศสาย (2558, หน้า 125 - 126) กล่าวถึงคุณธรรมครูไว้ว่า น้ำใจเพียบพร้อม อ่อนน้อมคุณธรรมเป็นสองสิ่งสำคัญที่โรงเรียนควรให้ความสำคัญไม่แพ้ความรู้ในตำราเรียน การปลูกฝังคุณธรรมพื้นฐานให้แก่โรงเรียนจะส่งต่อความก้าวหน้าในชีวิตของนักเรียนในอนาคต ความรู้คุณธรรมที่ปลูกฝังในตัวนักเรียนงอกงามเห็นผลลัพธ์อย่างชัดเจน จนชุมชนให้การยอมรับและให้ความร่วมมือกับกิจกรรมโรงเรียน ดังนั้น ความกตัญญูและคุณธรรมที่เกิดขึ้นในตัวนักเรียนจากการปลูกฝังและอบรมให้เด็กเป็นคนดี ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ครูยึดถือมาโดยตลอด

มนัส อัจไพรินทร์ (2561, หน้า 3 - 4) กล่าวว่า คุณธรรมเป็นเสมือนหลักการสำคัญที่ให้ไว้สำหรับบุคคลหรือสังคมได้นำไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิต จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น มีความสำเร็จในงานที่ทำ เป็นคนดีของครอบครัว สังคม และประเทศชาติ สำหรับครูกับคุณธรรมนั้นจะต้องเป็นของคู่กัน หากครู

ขาดคุณธรรมเมื่อใดก็เหมือนกับนักบวชที่ไร้ศีล เนื่องจากสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไปจนเกิดผลกระทบต่อการประพฤติปฏิบัติของครู ทำให้คุณธรรมของครู ตกต่ำจนเกิดวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับวิชาชีพครูในขณะนี้ อย่างไรก็ตามครูมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศมากที่สุดวิชาชีพหนึ่ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณธรรมของครู เพราะคุณธรรมกับครูเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ หากครูขาดคุณธรรมความเป็นครูก็จะหมดไป

พระครูสมุห์ทิพย์ สิริธมฺโม (การเพียร) (2561, หน้า 36) กล่าวว่า

คุณธรรมสำหรับครูเป็นคุณงามความดีของบุคคลที่เป็นครูซึ่งได้กระทำไปด้วยการมีจิตสำนึกในวิชาชีพ โดยเป็นแบบอย่างของผู้ที่มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการที่รู้จักอบรม สั่งสอน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูกศิษย์ โดยมีเป้าหมายในการทำ ความดี และมีพฤติกรรมที่ดีซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคม ครูจึงต้องอาศัยหลักธรรม คำสอนของศาสนาที่ครูเคารพนับถือมาปรับใช้ในการประกอบวิชาชีพ จึงจะทำให้เป็นผู้ที่เรียกได้ว่าเป็นผู้ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ลูกศิษย์ได้ ทั้งยังสามารถผลิตบุคลากรของชาติให้เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม และเป็นผู้ที่สามารถพัฒนาชาติให้เจริญรุ่งเรืองต่อไปในอนาคตได้จาก รุ่นสู่รุ่น

สรุปได้ว่า คุณธรรมสำหรับครูเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ประกอบอาชีพครู โดยการรักษาไว้ซึ่งคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตระหนักถึงความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมจะช่วยให้ครูมีสติและประพฤติตนให้เป็นที่ยอมรับต่อสังคม ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อศิษย์และส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษา เป็นผู้ชี้แนะด้านวิชาการและปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมแก่ผู้เรียนให้เป็นคนดีและดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่าง มีความสุข

#### 6. ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ

จรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นประมวลความประพฤติ ข้อบังคับ มารยาทที่ผู้ประกอบวิชาชีพแต่ละอย่างกำหนดขึ้น เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียง ฐานะของสมาชิก ความดีงามรวมทั้งก่อให้เกิดความสงบสุขและความเจริญในตัวคน วิชาชีพ และสังคม (ทิพวัลย์ ซาลีเครือ, 2559, หน้า 10)

ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2556 โดยที่เป็นการสมควรยกเลิกข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2548 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 9 วรรคหนึ่ง (1) (11) (จ) และมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ประกอบกับมติ

คณะกรรมการครุสภา ในการประชุมครั้งที่ 5/2556 วันที่ 16 พฤษภาคม 2556 โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ คณะกรรมการครุสภาจึงออกข้อบังคับครุสภา ว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ ในข้อ 6 ได้กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพและแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ซึ่งแบ่งจรรยาบรรณวิชาชีพ ออกเป็น 5 หมวด ดังนี้

หมวด 1 จรรยาบรรณต่อตนเอง ได้แก่

ข้อ 7 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพบุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอยู่เสมอ

หมวด 2 จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ได้แก่

ข้อ 8 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

หมวด 3 จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ ได้แก่

ข้อ 9 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า

ข้อ 10 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

ข้อ 11 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

ข้อ 12 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกายสติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ

ข้อ 13 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

หมวด 4 จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ได้แก่

ข้อ 14 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

หมวด 5 จรรยาบรรณต่อสังคม ได้แก่

ข้อ 15 ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

สรุปได้ว่า จรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นมาตรฐานการปฏิบัติตนที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติตน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตามเพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการและสังคม อันจะนำมาซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ โดยข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ได้กำหนดจรรยาบรรณของวิชาชีพ ออกเป็น 6 หมวด ได้แก่ หมวด 1 จรรยาบรรณต่อตนเอง หมวด 2 จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ หมวด 3 จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ หมวด 4 จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ หมวด 5 จรรยาบรรณต่อสังคม

จะเห็นได้ว่า การศึกษานั้นเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและการศึกษาเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามยุคสมัย ดังนั้น ครูจึงมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่งผลให้ครูต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ด้านการรักษาวินัย ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านจรรยาบรรณวิชาชีพเพื่อนำความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับมาวางรากฐานการศึกษาให้แก่เยาวชนให้มีคุณภาพที่ดี มีความรู้ รู้จักการดำเนินชีวิตของตนเองให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอันผันแปรอยู่เสมอ

## บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 ตั้งอยู่เลขที่ 42 ถนนปิยะมหาราชาลัย อำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม เป็นอาคารโรงฝึกงานแบบคอนกรีตเสริมเหล็ก 2 ชั้น พื้นที่ 547.20 ตารางเมตร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22. 2562, หน้า 1 – 6)

### 1. อาณาเขต

จังหวัดนครพนม

ทิศเหนือ ติดต่อกับเขตอำเภอเซกา จังหวัดบึงกาฬ

ทิศใต้ ติดต่อกับเขตอำเภอดงหลวงและอำเภอหว้านใหญ่

จังหวัดมุกดาหาร

ทิศตะวันออก ติดต่อกับแขวงคำม่วน และแขวงบอลิคำไซ

สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมีแม่น้ำโขงเป็นเส้นกั้นพรมแดน

ทิศตะวันตก ติดต่อกับเขตอำเภอกุสุมาลย์ และอำเภออากาศอำนวย

จังหวัดสกลนคร

จังหวัดมุกดาหาร

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอนาแก อำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม

และอำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอลิ่งนงทา จังหวัดยโสธร อำเภอชานุมาน

จังหวัดอำนาจเจริญ และอำเภอหนองพอก จังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศตะวันออก ติดต่อกับแขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐ

ประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยมีแม่น้ำโขงเป็นเส้นกั้นพรมแดน

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอเขาวง อำเภอกุฉินารายณ์

จังหวัดกาฬสินธุ์และอำเภอเมยวดี จังหวัดร้อยเอ็ด

### 2. ลักษณะภูมิประเทศ

จังหวัดนครพนม

มีลักษณะภูมิประเทศทั่วไปเป็นที่ราบสูง ความสูงของพื้นที่โดยเฉลี่ยสูงกว่าระดับน้ำทะเลประมาณ 140 เมตร สภาพภูมิประเทศแบ่งออกเป็น 2 เขต ดังนี้

เขตตอนเหนือ สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นเนินสูงและที่ดอน มีป่าไม้ สลับกับพื้นที่ราบที่ใช้ทำการเกษตร ทางเหนือสุดของจังหวัดในเขตอำเภอบ้านแพงมี เทือกเขาภูลังกาทอดผ่าน นอกจากนี้ยังมีแม่น้ำสายสำคัญไหลผ่าน คือ แม่น้ำสงครามและ แม่น้ำจูน สำหรับอำเภอในเขตนี้ ได้แก่ อำเภอบ้านแพง อำเภอศรีสงคราม อำเภอท่าอุเทน อำเภอนาหว้า อำเภอโพนสวรรค์ และอำเภอนาทม

เขตตอนใต้ พื้นที่บริเวณใกล้แม่น้ำโขงทางทิศตะวันออกเป็นที่ ราบลุ่ม ส่วนทางทิศตะวันตก ซึ่งอยู่ห่างจากแม่น้ำโขงเป็นพื้นที่ดอนมีสภาพเป็นป่าเต็งรัง พื้นดินส่วนมากมีลักษณะเป็นหินลูกรัง บางแห่งมีลักษณะเป็นที่เนินและที่ราบสลับกัน มีแม่น้ำก่ำไหลผ่านพื้นที่ทางใต้สุดของจังหวัด ในเขตอำเภอนาแกมีเทือกเขาภูพานทอดเป็น แนวกั้นเขตระหว่างจังหวัดนครพนมกับจังหวัดมุกดาหาร สำหรับอำเภอที่อยู่ในเขตนี้ ได้แก่ อำเภอเมืองนครพนม อำเภอเรณูนคร อำเภอธาตุพนม อำเภอปลาปาก อำเภอนาแก และ อำเภอวังยาง

#### จังหวัดมุกดาหาร

มีลักษณะภูมิประเทศ ดังนี้ ด้านทิศตะวันตกเฉียงเหนือมีสภาพพื้นที่ เป็นภูเขาสูงของแนวเทือกเขาภูพาน ส่วนทางทิศตะวันออกเรื่อยลงไปถึงตอนใต้มีสภาพเป็น ที่ราบลอนลาดเล็กน้อยถึงลอนชัน จากตอนกลางของจังหวัดเรื่อยไป ทางทิศตะวันออกจด แม่น้ำโขง สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่ค่อนข้างราบเรียบ มีลำห้วยที่สำคัญที่ไหลจากทิศตะวันตก ไปรวมกับแม่น้ำโขงทางทิศตะวันออก ได้แก่ ห้วยมุก ห้วยบังอี ห้วยบังทราย ห้วยชะโนด ห้วยทราย ห้วยชิงชัน พื้นที่จังหวัดอยู่ในระดับสูงกว่าระดับน้ำทะเลปานกลางประมาณ 289 เมตร ลักษณะภูมิประเทศของจังหวัดมุกดาหาร สามารถแบ่งอย่างกว้าง ๆ ออกได้ 3 ลักษณะ คือ (1) พื้นที่ภูเขาและเทือกเขา มีแอ่งระหว่างภูเขาสูงครอบคลุมพื้นที่ประมาณ ร้อยละ 25 ของพื้นที่สำรวจพบอยู่ทางด้านตะวันตกถึงด้านตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนกลาง และทางตอนใต้ของจังหวัดมุกดาหาร มักเป็นพื้นที่ป่าค่อนข้างทึบ โดยภูเขาต่าง ๆ วางตัว โดยรวมในแนวทิศตะวันตกเฉียงเหนือ-ตะวันออกเฉียงใต้ ประกอบด้วย ภูต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น ภูพาน ภูซำ ภูมะโน ภูจ้อก้อ ภูหมู ภูคำหยาด เป็นต้น (2) ที่ราบลาดลอนที่ตอน ซึ่งพบเป็นพื้นที่ส่วนใหญ่ กระจายตัวอยู่ทั่วไปซึ่งเป็นพื้นที่ที่ลดระดับลงมาจากภูเขาสูง พบอยู่ทางตอนกลางเรื่อยลงไปถึงตอนใต้ของจังหวัด (3) พื้นที่ราบและเนินตะพักแม่น้ำ พบบริเวณทางด้านตะวันออกบริเวณริมแม่น้ำโขง เป็นพื้นที่ตั้งของอำเภอเมืองมุกดาหาร



และเป็นพื้นที่เกษตรกรรมที่สำคัญ โดยมักพบเนินตะพักขนานไปกับแนวแม่น้ำโขงตั้งแต่ตอนล่างของอำเภอดอนตาลลงไป

### 3. เขตพื้นที่บริการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีบทบาทและภารกิจหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6 มีเขตพื้นที่บริการด้านการศึกษาครอบคลุมพื้นที่ 2 จังหวัด คือ จังหวัดนครพนมและจังหวัดมุกดาหาร ประกอบด้วย โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดนครพนม จำนวน 51 โรงเรียน และจังหวัดมุกดาหาร จำนวน 30 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 81 โรงเรียน

### 4. อำนาจหน้าที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เป็นหน่วยงานทางการศึกษามีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา แจกจ่ายจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้น รับผิดชอบรวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

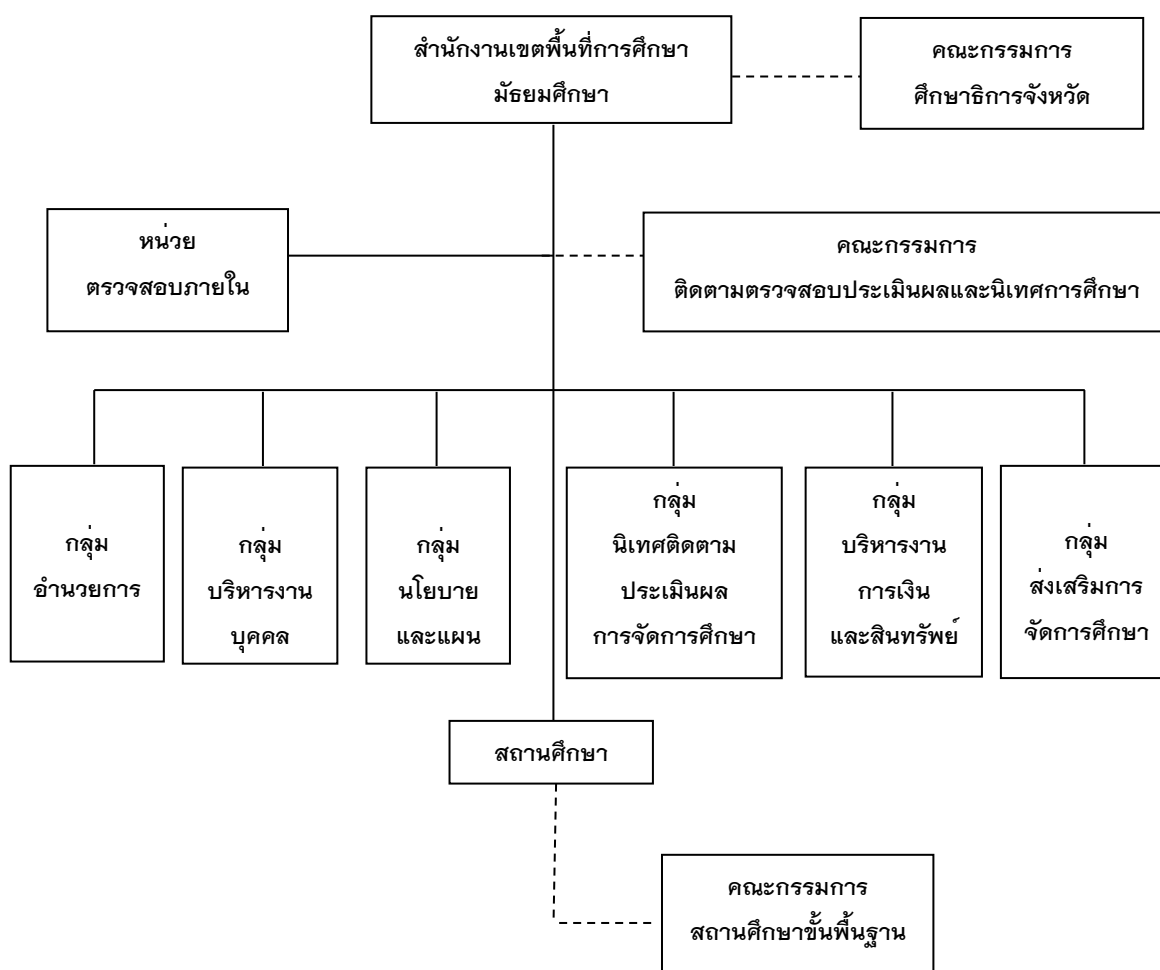
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

## 5. โครงสร้างการบริหารงาน



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารงาน

(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22, 2562, หน้า 4)

## 6. ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

### 6.1 ข้อมูลจำนวนนักเรียนและโรงเรียน

ตาราง 7 แสดงข้อมูลจำนวนโรงเรียน ขนาดโรงเรียน จำนวนนักเรียนแยกเพศชาย-หญิง  
ในสังกัดจำแนกรายอำเภอ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ที่	อำเภอ	จำนวน โรงเรียน	ขนาดโรงเรียน (แห่ง)				จำนวนนักเรียน (คน)		
			ใหญ่ พิเศษ	ใหญ่	กลาง	เล็ก	ชาย	หญิง	รวม
1	เมืองนครพนม	7	-	2	1	4	2,925	3,808	6,733
2	ปลาปาก	6	-	-	2	4	1,121	1,295	2,416
3	ธาตุพนม	6	-	1	1	4	1,749	2,141	3,890
4	เรณูนคร	2	-	1	-	1	918	1,372	2,290
5	นาแก	5	-	1	1	3	1,524	1,962	3,486
6	ท่าอุเทน	6	-	-	2	4	1,224	1,585	2,809
7	บ้านแพง	3	-	-	1	2	665	904	1,569
8	ศรีสงคราม	6	-	-	1	5	1,162	1,578	2,740
9	นาหว้า	4	-	-	1	3	809	893	1,702
10	โพนสวรรค์	2	-	-	1	1	578	844	1,422
11	นาทม	2	-	-	1	1	348	431	779
12	วังยาง	2	-	-	-	2	174	195	369
รวมจังหวัดนครพนม		51	-	5	12	34	13,197	17,008	30,205
13	เมืองมุกดาหาร	11	-	1	4	6	2,848	4,131	6,979
14	นิคมคำสร้อย	5	-	-	1	4	810	1,061	1,871
15	ดอนตาล	3	-	-	1	2	666	922	1,588
16	ดงหลวง	2	-	-	1	1	381	478	859
17	คำชะอี	5	-	-	1	4	775	982	1,757
18	หนองสูง	3	-	-	1	2	510	591	1,101
19	ห้วยน้ำใหญ่	1	-	-	-	1	184	190	374
รวมจังหวัดมุกดาหาร		30	-	1	9	20	6,174	8,355	14,529
รวมทั้งสิ้น		81	-	6	21	54	19,371	25,363	44,734

## 6.2 ข้อมูลบุคลากร

ตาราง 8 แสดงข้อมูลจำนวนข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาและบุคลากรอื่น  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)
<b>บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน</b>	
1. ผู้อำนวยการโรงเรียน	81
2. รองผู้อำนวยการโรงเรียน	86
3. ครู	2,643
4. พนักงานราชการ (ครูผู้สอน)	178
5. ครูวิฤทธิ	26
6. เจ้าหน้าที่ธุรการ	32
7. ครูพี่เลี้ยงเด็กพิการ	22
8. ลูกจ้างประจำ	94
9. ลูกจ้างชั่วคราว (นักการภารโรง)	21
<b>รวม</b>	<b>3,183</b>
<b>บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22</b>	
1. ข้าราชการครู (ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการเขต)	2
2. บุคลากรทางการศึกษาอื่น (ศึกษานิเทศก์)	11
3. บุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามมาตรา 38 ค (2)	24
4. ลูกจ้างประจำ	-
5. ลูกจ้างชั่วคราว	16
<b>รวม</b>	<b>53</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>3,236</b>

## 7. ทิศทางการจัดการศึกษา

จากบริบทขององค์กร อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) และ

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 และการวิเคราะห์ศักยภาพองค์กร ในหัวข้อ (1) ปัญหาที่พบในอดีตและปัจจุบัน (2) สิ่งดีที่มีในอดีตและปัจจุบัน (3) ความต้องการ/สิ่งที่อยากเห็น/มีการพัฒนาในอนาคต (4) การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและผลงานเด่น (5) การวิเคราะห์นโยบาย ภายใน/นอกองค์กรและที่สำคัญที่สุดกิจกรรมการเปิดโลกทัศน์สู่หน่วยงานภายนอกองค์กร คือ การเปิดโอกาสให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานทางการศึกษาทั้งภาครัฐและ ภาคเอกชนที่มีผลสำเร็จในการพัฒนาองค์กรและนำข้อดีที่พบจากสถานที่หรือประเด็นในการศึกษาดูงานสู่การพัฒนา ขับเคลื่อนงานในองค์กร จึงนำส่วนสำคัญเหล่านี้มากำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ/ภารกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issues) เป้าประสงค์ (Goals) และจุดเน้น เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีและการกำหนดแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting) โดยสรุป ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22. 2562, หน้า 64 – 65)

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

“ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีคุณภาพคุณธรรม ก้าวทันเทคโนโลยี ด้วยเครือข่ายที่เข้มแข็ง ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

#### พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และมีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศ
2. เสริมสร้างศักยภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีโอกาสและเข้าถึงบริการทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม
3. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ตรงตามสมรรถนะ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

5. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาล จาก การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยและมีความเชื่อมโยงทุกระดับ

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Issues)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างโอกาส ลดความเหลื่อมล้ำและปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ตามคุณลักษณะพึงประสงค์

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริม พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง และการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาและสร้างความเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

#### เป้าประสงค์ (Goals)

1. ผู้เรียนมีคุณภาพ เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และเป็นเลิศทางวิชาการ

2. ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างครอบคลุม เสมอภาค เป็นคนดี และมีความสุขในสังคม

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพ มีจิตวิญญาณของความเป็นครูและมีมืออาชีพ

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา มีการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด การบริหารจัดการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างเข้มแข็ง ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเชื่อมโยงทุกระดับ

## จุดเน้น

1. ด้านคุณภาพผู้เรียน
2. ด้านทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (ทักษะชีวิต ทักษะภาษา ทักษะเทคโนโลยีดิจิทัลทักษะอาชีพ)

3. ด้านสวัสดิภาพผู้เรียน
4. ด้านหลักธรรมาภิบาล
5. ด้านการสร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วมและจิตอาสา
6. ด้านการประกันคุณภาพ

## วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

“บริการที่เป็นมิตร พิชิตด้วยรอยยิ้ม ครองทีมทำงาน ปฏิบัติการด้วยคุณธรรม”

## ค่านิยมหลักองค์กร (Core Values Organization)

- F-U-N = เป็นสุข สนุกสนาน  
 Forward thinking = หัวก้าวหน้า รักการเรียนรู้  
 Unity = อยู่อย่างสามัคคี มีความเป็นหนึ่ง ประสานความร่วมมือ  
 Noble mind = พึ่งมีคุณธรรม นำจิตใจ

แนวคิดการออกแบบรูปแบบเพื่อใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพ

การศึกษาเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในองค์กร เพื่อยกระดับการบริหารจัดการและคุณภาพการศึกษา โดยนำแนวคิดและเครื่องมือ “การบริหารจัดการภาครัฐ” หรือที่เรียกว่า PMQA (Public Sector Management Quality Award) มาประยุกต์ใช้ในรูปแบบ “KHONG NATEE Model” เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างยั่งยืนเป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อช่วยให้การดำเนินงานได้รับการพัฒนาและก้าวไปข้างหน้า โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ด้วยการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพของการบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ผู้รับบริการ ซึ่งจะให้เป็นปัจจัยสำคัญในการก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ (Excellence) และเพื่อสร้างคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดพัฒนาการขององค์กรในระยะยาว จึงได้ใช้หลักการของ Deming



คือ วงจร P-D-C-A (Plan, Do, Check, Act) เป็นแนวร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22, 2563, หน้า 66 – 69)

#### วัตถุประสงค์ของการกำหนดรูปแบบ “KHONG NATEE Model”

เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

1. เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และสถานศึกษาในสังกัด 81 แห่งใช้เป็นเครื่องมือในการนำแนวนโยบายและยกระดับการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษา สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

2. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ ความมั่นใจให้แก่บุคลากรในกระบวนการของการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

3. เพื่อให้หน่วยงานในองค์กรได้ส่งมอบคุณค่าที่ดีทั้งผลผลิตและบริการด้านการศึกษาให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการศึกษา

#### นิยามศัพท์และองค์ประกอบ “KHONG NATEE Model”

KHONG NATEE หมายถึง แม่น้ำโขง มหานทีแห่งชีวิตที่ไหลทอดผ่านตามแนวชายแดนของหลายจังหวัด อันรวมถึงจังหวัดนครพนมและจังหวัดมุกดาหาร อีกทั้งยังเป็นแหล่งน้ำที่มีความอุดมสมบูรณ์ มีความหลากหลายทางชีวภาพ มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ การคมนาคม การท่องเที่ยวและแหล่งกำเนิดทางวัฒนธรรมริมฝั่งโขง แสดงถึงเอกลักษณ์แห่งความสมบูรณ์และเชื่อมโยงจิตใจ ประสานความเป็นหนึ่งเดียวของประชาชนทั้ง 2 จังหวัด จึงได้นำชื่อแม่น้ำโขงมากำหนดเป็นชื่อรูปแบบ (Model) ในชื่อว่า “KHONG NATEE Model” โดยประกอบด้วย

- อักษร จำนวน 10 ตัวอักษร หมายถึง รูปแบบนี้กำหนดขึ้นในรัชสมัยรัชกาลที่ 10

- สีเหลือง หมายถึง (1) สีประจำวันพระราชสมภพ รัชกาลที่ 9 และ 10

(2) สีของดอกไม้ประจำจังหวัดนครพนม (ดอกกรันเกรา) และจังหวัดมุกดาหาร (ดอกช่างनाव)

- สีน้ำเงินล้อมรอบตัวอักษร K หมายถึง พระมหากษัตริย์ K หน้า King's Philosophy เป็นร่มใหญ่ของการดำเนินงานในทุกมุมมองอันหมายถึง

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพล อดุลยเดชบรมนาถพิตร์รัชกาลที่ 9 อันเป็นองค์ความรู้และ

ภูมิปัญญาที่ได้พระราชทานผ่านวิธีการต่าง ๆ ด้วยความมุ่งหมายที่จะพัฒนาป้องกันหรือแก้ไขปัญหาเพื่อประโยชน์แก่เหล่าพสกนิกรให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมั่นคง สันติสุขและยั่งยืน ประกอบด้วย 3 หลักการ 2 เงื่อนไข

1. หลักความพอประมาณ หมายถึง พอประมาณในทุกอย่าง ความพอดีไม่มากหรือน้อยจนเกินไปโดยต้องไม่เบียดเบียนตนเองหรือผู้อื่นให้เดือดร้อน
  2. หลักความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงเป็นไปอย่างมีเหตุผลโดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ
  3. หลักภูมิคุ้มกัน หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
  4. เงื่อนไขความรู้ หมายถึง มีความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผนและขั้นตอนปฏิบัติ
  5. เงื่อนไขคุณธรรม หมายถึง มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต
- หลักการทรงงาน 23 ข้อ ได้แก่ (1) ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ (2) ระเบิดจากข้างใน (3) แก้ปัญหาที่จุดเล็ก (4) ทำตามลำดับขั้น (5) ภูมิสังคม (6) องค์รวม (7) ไม่ติดตำรา (8) ประหยัดเรียบง่ายใช้ประโยชน์สูงสุด (9) ทำให้ง่าย (10) การมีส่วนร่วม (11) ประโยชน์ส่วนรวม (12) บริการรวมจุดเดียว (13) ใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ (14) ใช้ธรรมชาติปราบธรรมชาติ (15) ปลุกป่าในใจคน (16) ขาดทุนคือกำไร (17) การพึ่งตนเอง (18) พออยู่พอกิน (19) เศรษฐกิจพอเพียง (20) ซื่อสัตย์ สุจริต จริใจต่อกัน (21) ทำงานอย่างมีความสุข (22) ความเพียร (23) รู้-รัก-สามัคคี
- พระบรมราชาบายด้านการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ รัชกาลที่ 10 ที่ให้มุ่งสร้างพื้นฐานให้แก่ผู้เรียน 4 ด้าน คือ (1) มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง (2) มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง มีคุณธรรม (3) มีงานทำ มีอาชีพ (4) เป็นพลเมืองที่ดี

เขียนในมุมมอง 3 มุมมอง ดังนี้

มุมมองต้นน้ำ (ปัจจัยนำเข้า หน้า Input) ประกอบด้วย

H หน้า Human Resource หมายถึง การมุ่งเน้นการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์สมรรถนะ การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม

N หน้า Necessary factor หมายถึง ปัจจัยจำเป็นด้านอื่น ๆ เช่น การกำหนดทิศทางขององค์กร (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และ จุดเน้น) การจัดการระบบสารสนเทศ การจัดการความรู้ การกำหนดโครงสร้าง กระบวนการปฏิบัติงาน

มุมมองกลางน้ำ (กระบวนการ หน้า Process) ประกอบด้วย

G หน้า Good Governance หมายถึง การบริหารและการจัดการ เรียนรู้ด้วยหลักธรรมาภิบาล ดังนี้ (1) หลักนิติธรรม การดำเนินการให้ถูกต้องตามหลัก กฎหมาย กติกาโดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรม (2) หลักคุณธรรม การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต (3) หลักความโปร่งใส สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ (4) หลักการมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมรับรู้และแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจปัญหาสำคัญขององค์กร (5) หลักความรับผิดชอบ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ การเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตนเอง (6) หลักความคุ้มค่า การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม มีการรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

N หน้า Neo-Phenomenon หมายถึง Phenomenon Based Learning การจัดการประสบการณ์การเรียนรู้โดยใช้ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันเป็นฐาน ภายใต้แนวคิดการบูรณาการการเรียนรู้แบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary)

A หน้า Area Based Development หมายถึง การจัดการศึกษาแบบยึดพื้นที่เป็นฐาน จัดกระบวนการเรียนรู้และการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ที่ยึดสภาพทางภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม วิถีชีวิตและวัฒนธรรมของพื้นที่ สถานศึกษาทำหน้าที่ศึกษา วิเคราะห์ความต้องการการเรียนรู้ ตามศักยภาพของผู้เรียนและ

ศักยภาพของพื้นที่สนับสนุนสร้างโอกาสให้นักเรียนสามารถพัฒนาตนเองเข้าสู่เส้นทางในการประกอบอาชีพที่ตรงกับความต้องการของภาคธุรกิจ โดยการแสวงหาและประสานความร่วมมือกับสถาบันอื่น ๆ ที่สอดคล้องและตอบสนองความต้องการความจำเป็นของผู้เรียนและพื้นที่ผู้เรียนได้เรียนตามความสนใจ ความถนัด และตามศักยภาพของตนเอง

#### T หน้า Teamwork & Network

Teamwork หมายถึง การมีส่วนร่วมในการคิด การวางแผน การแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมพิจารณาหาข้อตกลงร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบผลการดำเนินงาน กำกับ ติดตาม ประเมินผลเพื่อพัฒนาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

Network หมายถึง เครือข่ายองค์กร ชุมชน ที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือสนับสนุน ส่งเสริมการดำเนินงานร่วมกันด้วยความเอื้ออาทร เช่น โรงเรียน สหวิทยาเขต เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาตอนต้น/ตอนปลาย เป็นต้น

#### มุมมองปลายน้ำ (ผลผลิต หน้า Output) ประกอบด้วย

E หน้า Efficiency หมายถึง การดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ โดยใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรน้อยที่สุด คุ่มค่า คุ่มเวลา ประหยัด

E หน้า Effectiveness หมายถึง ผลสำเร็จของงานที่มีคุณภาพ เป็นไปตามเป้าหมายหรือจุดเน้นที่กำหนดและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการทางการศึกษา

O หน้า Oversee หมายถึง การตรวจสอบ ควบคุม กำกับและประเมินผลในมุมมอง ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ เพื่อค้นหาปัญหาอุปสรรคและกำหนดแนวทางการแก้ไข ปรับปรุงเพื่อกำหนดเป็นมาตรฐาน ดำเนินการพัฒนาต่อยอดให้เกิดความต่อเนื่อง ยั่งยืน

#### ผลลัพธ์ หน้า Outcome

ผลของการดำเนินงาน โดยกำหนดเป็นจุดเน้น 6 ด้าน คือ (1) ด้านคุณภาพผู้เรียน (2) ด้านสวัสดิภาพผู้เรียน (3) ด้านทักษะชีวิต ทักษะภาษา ทักษะเทคโนโลยี และดิจิทัล ทักษะอาชีพ (4) ด้านการสร้างเครือข่าย การมีส่วนร่วมและจิตอาสา (5) ด้านหลักธรรมาภิบาล (6) ด้านการประกันคุณภาพ

วงจร PDCA หมายถึง วงจรบริหารงานคุณภาพ หรือ Deming Cycle เป็นเครื่องมือที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 นำมาใช้เพื่อการปรับปรุง

และพัฒนาระบบการทำงานขององค์การให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างยั่งยืน วงจรดังกล่าวประกอบด้วย P (Plan) คือการวางแผน D (Do) คือการลงมือปฏิบัติ C (Check) คือการตรวจสอบ และ A (Action) คือดำเนินการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่มีปัญหา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ได้พิจารณาบริบทของพื้นที่ในด้านแนวทางการพัฒนา ปัญหาอุปสรรค จากผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ข้อคิดเห็น ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการศึกษา พร้อมทั้งจะส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานในสังกัด ก้าวทันนานาชาติและเป็นส่วนหนึ่งของสังคมประเทศและสังคมโลกอย่างภาคภูมิใจ สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาไทยในยุค Thailand 4.0 ตั้งวิสัยทัศน์ที่กำหนดว่า “ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีคุณภาพ คุณุณธรรม ก้าวทันเทคโนโลยี ด้วยเครือข่ายที่เข้มแข็ง ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” จึงได้ออกแบบเครื่องมือเพื่อใช้เป็นกรอบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

#### 1.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ดวงพร แสนภุษา (2559, หน้า 143 – 155) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ไม่แตกต่างกัน 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน ไม่แตกต่างกัน 4) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

สถานศึกษาและครูผู้สอนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 21 ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันไม่แตกต่างกัน

อัษฎลี สุทธิบุญ (2559, หน้า 110) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาใน  
จังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผลการศึกษา  
พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ใน  
ระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน  
ของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 10 คือ ด้านความจำเป็นพื้นฐาน ด้านความรักองค์กร ด้านการบริหารคน  
ด้านหลักการปกครอง ด้านความยืดหยุ่น ด้านมีหลักการ ด้านการมองการณ์ไกล โดยมี  
ประสิทธิภาพการทำนาย ร้อยละ 83.10

อัศรเดช สังสมศักดิ์ (2559, หน้า 85 – 87) ได้ศึกษาความสัมพันธ์  
ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 7 ผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) แรงจูงใจในการ  
ทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ในภาพรวมอยู่ใน  
ระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .01

ผ่องพรรณ พลราช (2560, หน้า 100 – 104) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 29 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก  
2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาด  
สถานศึกษาพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามตำแหน่ง  
พบว่าไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกลทัน

ต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน มีนโยบายที่ชัดเจน มีระเบียบแบบแผนในการปกครอง โดยยึดหลักธรรมาภิบาล นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์โดยสร้างฉันทามติร่วมกับชุมชน กำหนดบทบาทหน้าที่ได้อย่างชัดเจนเป็นระบบตรงกับความสามารถของบุคลากร ไม่ยืดหยุ่นเกินไปหรือเข้มงวดเกินไป มีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และวิจัยมาใช้ในการแก้ปัญหาในชั้นเรียน ตลอดจนมีความเมตตา เสียสละ มีคุณธรรม จริยธรรมในการบริหารองค์กรให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560, หน้า 83 – 89) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ พฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ 4) สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เรียงตามลำดับ ประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิตและพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลางโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .64 สามารถรวมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ประภัสสร ทองแสง (2560, หน้า 64 – 67) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในอำเภอแกลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอแกลงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในอำเภอแกลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในอำเภอแกลง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ปฏิมากาญจน์ แสนโสภานัน (2560, หน้า 66 – 68) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการจัดการเรียนการสอนของครู โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก 2) การจัดการเรียนการสอนของครูโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมมีการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการวิจัยและพัฒนาและด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน และ 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับการจัดการเรียนการสอนของครูโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิสิทธิ์ ทนคำดี (2560, หน้า 170 – 190) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่มีความแตกต่างกัน

นพวรรณ บุญเจริญสุข (2560, หน้า 91 – 105) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา



สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บงช วิจบ (2560, หน้า 83 – 87) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครูโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการบริหารเวลา ด้านความยืดหยุ่นและด้านการไว้วางใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 3) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางด้านจินตนาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อมรรัตน์ งามบ้านผือ (2560, หน้า 75 – 82) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านจำแนกตามขนาด

โรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ขวัญสิริ กะสินรัมย์ (2560, หน้า 148 – 150) ได้ศึกษาการบริหารงาน เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการศึกษาพบว่า 1) ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 อยู่ในระดับมาก โดยขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การวางแผน รองลงมาคือ การจัดองค์การ ส่วนขั้นตอนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การควบคุม 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหารบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ครูมีประสบการณ์ในการทำงานต่างก็มีความคิดเห็นต่อการบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) เปรียบเทียบความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับการบริหารบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างก็มีความเห็นต่อการบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดาราวดี บรรจงช่วย (2560, หน้า 82 – 85) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดชุมพร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดชุมพร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความฉลาดทางอารมณ์ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูเมื่อเปรียบเทียบตามขนาดของสถานศึกษาพบว่าแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการเปรียบเทียบตามอายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

มนสิชา ธรรมรักษ์ (2561, หน้า 147) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนใน

เครือข่ายสหภาพวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายวิทยาลัย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ฐิติณัฐ ประจักษ์ภูมิ (2561, หน้า 113 – 115) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผลการศึกษา พบว่า 1) ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ตามความเห็นของผู้บริหารและครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ คุณธรรม จริยธรรม รองลงมา คือ จรรยาบรรณวิชาชีพ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผลการปฏิบัติงาน 2) ผลการเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จำแนกตามสถานภาพ พบว่าความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ปิยะวรรณ คิตโสตา (2561, หน้า 147 – 151) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นริศรา ไชคชยสุนทร (2561, หน้า 130 – 135) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า การปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สิทธิชัย อุสาพรม (2562, หน้า 182 – 193) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่ม

สาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานต่างกันและจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความพึงพอใจของครูและด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับจำแนกตามที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันและจำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กับประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ด้านที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการสร้างบารมี และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

อมรา พิมพ์สวัสดิ์ (2562, หน้า 104 – 106) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า ความสามารถด้านการบริหาร การสร้างแรงบันดาลใจ การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานและการเป็นแบบอย่างที่ดี มีอิทธิพลร่วมกันต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครู เท่ากับ .838

สุริยา กิจลิขิต (2562, หน้า 119 – 125) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลการดำเนินงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพโรงเรียน

มาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า

1) ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ การบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน การนิเทศและการประเมินผลปฏิบัติการสอน การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยสามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นันทน์ภัส สุทธิการ (2562, หน้า 89 – 92) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ตัวทำนายที่สามารถช่วยกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ ร้อยละ 76.20 จากผลการวิจัย โรงเรียนควรมีการจัดสรรทรัพยากรให้สถานศึกษาในสังกัดอย่างมีประสิทธิภาพมาทบทวน เริ่มตั้งแต่การวางแผนการใช้งบประมาณในด้านต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนการใช้งบประมาณที่ได้กำหนดไว้ แล้วจัดสรรให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และนำผลการดำเนินงานดังกล่าวมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาต่อไป ควรมีการเปิดโอกาสและสนับสนุนแหล่งวิทยากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้รวมทั้งมีการจัดบรรยากาศทางวิชาการที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพิ่มมากขึ้น

จุฑามาส ชุณหวัน (2562, หน้า 109 – 118) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านวิสัยทัศน์ ด้านจินตนาการและด้านความยืดหยุ่น ส่งผลต่อการจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาตามลำดับ และสามารถร่วมกันทำนายการจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาได้ร้อยละ 67 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นิศาชล บำรุงภักดี (2563, หน้า 169 – 171) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียน ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามประเภทการดำเนินงานรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระดับการจัดการศึกษาไม่แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามสถานภาพตำแหน่ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับความคิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน 3) ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมพบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหาร โรงเรียนควรได้รับการพัฒนา มี 3 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรจัดอบรม สัมมนา สร้างความตระหนัก ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษานำวิสัยทัศน์ ทางเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การปฏิบัติ (2) ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรจัดสรรงบประมาณ จัดอบรม และได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและ (3) ด้านสนับสนุนสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการจัดการเรียนการสอน ควรจัดอบรมการใช้สื่อการสอนด้านเทคโนโลยี จัดสรรงบประมาณและส่งเสริมสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ส่วนแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลโรงเรียน ควรได้รับการพัฒนา 1 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารงานบุคคล ควรจัดอบรมสัมมนา ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการประยุกต์ใช้ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการกระบวนการทำงาน

เพ็ญภา ศรีแปลก (2563, หน้า 62) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง จำแนกตามพื้นที่การศึกษาและขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สุชาติ พันธก์อม (2563, หน้า 133 – 136) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขนาดโรงเรียนและจังหวัดที่ตั้งของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาตนเอง และเพื่อนครูด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนและด้านการพัฒนาผู้เรียนสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนร้อยละ 55.90 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm .223$

#### 1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

ทิชากร จันทรแก้ว (2557, หน้า 123 – 126) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศกนนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศกนนคร เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศกนนคร เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ และประสบการณ์การทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

สาวิกา ทิพย์โพธิ์ (2558, หน้า 87 – 89) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับพฤติกรรมกรรมกรมีวินัย และจรรยาบรรณข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการรักษาวินัยและจรรยาบรรณ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนการรักษาวินัยและจรรยาบรรณของข้าราชการครูโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ณฏกร บันพุ่มโพธิ์ (2560, หน้า 85 – 86) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร

สถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านคุณภาพการสอนของครู ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู และด้านสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาตามลำดับ 2) ระดับความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ด้านการพัฒนาบุคลากร การบริหารและสนับสนุน และการบริหารสถานศึกษาตามลำดับ 3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัวแปรเช่นกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .602 - .814 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกมากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมสถานศึกษา และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่ำที่สุด คือ ด้านคุณภาพการสอนของครู

เนตรนภา พูลเพิ่ม (2560, หน้า 63 - 67) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตระยอง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาตนเองของข้าราชการครูโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตระยอง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

แสงจันทร์ สุขจิต (2560, หน้า 102 - 103) ได้ศึกษาสภาพการพัฒนาครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการศึกษาพบว่า สภาพการพัฒนาครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

วินัย นาคำ (2560, หน้า 68 - 70) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของครูตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้สมรรถนะครูไทย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนศรีมหาโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักของครูตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้สมรรถนะครูไทย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนศรีมหาโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพการบริการที่ดี การทำงานเป็นที่มีการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเองตามลำดับ

เฉลิมพันธ์ ศรีพรหม (2560, หน้า 118 - 120) ได้ศึกษาการปฏิบัติและแนวทางการส่งเสริมการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น



พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผลการศึกษาพบว่า ระดับการปฏิบัติและแนวทางการส่งเสริมการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

กรรณิการ์ บุญอาจ (2561, หน้า 80 – 81) ได้ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของครูตามข้อบังคับคุรุสภา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพการปฏิบัติงานของครูตามข้อบังคับคุรุสภา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) สภาพการปฏิบัติงานของครูตามข้อบังคับคุรุสภา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สุปราณี อรรถประจง (2562, หน้า 139 – 140) ได้ศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะครูด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

พระวิรพันธ์ ชมจิตโต (ศรีธนะ) (2563, หน้า 112 – 114) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาครูตามหลักบุญนิมิตแห่งมรรค 7 ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขตสะแกกรัง จังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการพัฒนาครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสะแกกรัง จังหวัดอุทัยธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพการพัฒนาครูด้านการรักษาวินัยอยู่ในระดับมาก สภาพการพัฒนาครูด้านคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับมาก และสภาพการพัฒนาครูด้านผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Duckworth (2005, p. 127) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการใช้อำนาจพื้นฐานของผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่า การใช้อำนาจทั้ง 7 แหล่งของผู้บริหาร มีความสอดคล้องกัน เช่น ความขัดแย้งไม่ลงรอยกันผู้นำอาจจะอยู่ในอันตรายหากใช้อำนาจในทางที่ผิดหรือการไม่ใช้อำนาจพื้นฐานทั้งหลายอย่างเต็มศักยภาพในสถานการณ์อันใดอันหนึ่ง จำเป็นสำหรับผู้นำที่จะเรียนรู้เพื่อสังเกตพื้นฐานอำนาจทั้งหลาย

ให้เกิดขึ้นแล้วพัฒนาความชำนาญในการใช้อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่และนำไปพัฒนาการปฏิบัติ

Sternberg (2006, pp. 22 – 24.) ในฐานะสมาชิกของสมาคมผู้บริหารสถานศึกษาแห่งแคลิฟอร์เนียได้ศึกษา ถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้านที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำสถานศึกษาที่ดีนั้นจะต้องประกอบไปด้วย การตัดสินใจที่ชาญฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ในการนำหลักสูตรมาปรับใช้ได้จริง มีวิสัยทัศน์ที่สร้างสรรค์ในการวิเคราะห์ความคิดของตนเองและของบุคลากร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการโน้มน้าวใจบุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นคุณค่าของตนเองและทำให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน

Roger (2008, pp. 4 – 24) ได้ศึกษาและทำการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงแรงบันดาลใจให้ผู้ติดตามที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้นโดยมุ่งเน้นที่คุณค่าของลูกศิษย์และช่วยให้ลูกศิษย์จัดค่าเหล่าที่มีค่าขององค์กร วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับองค์กรผลลัพธ์และผลส่วนตัวของลูกศิษย์ วิธีวิจัยจะตรวจสอบต่อไปขององค์กรผลลัพธ์หน้าพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กร / ประสิทธิภาพวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรวิสัยทัศน์ สสำรวจผลส่วนบุคคลของลูกศิษย์ หน้าเพิ่มขีดความสามารถในความพึงพอใจของความมุ่งมั่น ความไว้วางใจ ความเชื่อตนเอง ประสิทธิภาพและแรงจูงใจโดยการทำความเข้าใจผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลลัพธ์เหล่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานเพื่อให้การทำงานมีผลกระทบในเชิงบวกต่อองค์กร

Spirito (2008, pp. 3986–A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของครูใหญ่ในฐานะผู้บริหารทางวิชาการของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาแมริแลนด์ที่มีผลต่อความสำเร็จทางวิชาการของนักเรียนได้ผลที่น่าสนใจอย่างหนึ่งว่า การพัฒนาบุคลากรของครูใหญ่มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางวิชาการของนักเรียนและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนด้วย

Horn–Turpin and Frances (2009, p. 56) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูการศึกษาพิเศษกับประสิทธิภาพของการสอน ความพึงพอใจงานและข้อตกลงร่วมขององค์กร พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสนับสนุนการบริหารมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานและข้อตกลงร่วมขององค์กรอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติและพบว่าปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์สูงสุดกับข้อตกลงร่วมขององค์กร การมีประสิทธิภาพในการ

สอนมีความสัมพันธ์ที่มีระดับนัยสำคัญร่วมกับความพึงพอใจในงานของครู แต่ไม่พบว่าการสนับสนุนการบริหารมีความสัมพันธ์กับครูด้านความรู้สึกในการมีประสิทธิผลการสอนของครู

Kathleen (2012, pp. 49 – 72) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำที่เน้นผู้นำเป็นสำคัญ เปรียบเทียบความแตกต่างโดยใช้โรงเรียน 2 แห่ง โรงเรียนที่ 1 ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบริหารโรงเรียนที่ 2 ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำที่เน้นผู้นำเป็นสำคัญเปรียบเทียบโดยหาข้อมูลจากการสอบถาม นักศึกษา ครูผู้สอนในเรื่องของการบริหารงานวิชาการ การบริหารแบบไหนที่ประสบผลสำเร็จมากกว่ากัน ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนที่ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบริหาร นักศึกษาและครูผู้สอนมีความเข้าใจในงานวิชาการมากกว่าโรงเรียนที่ใช้ภาวะผู้นำที่เน้นผู้นำเป็นสำคัญในการบริหาร

Aydin (2012, pp. 581 – 591) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้บริหารโรงเรียน แรงจูงใจและแรงบันดาลใจ หมายถึง วิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจรอบตัว พิจารณาเป็นรายบุคคลแสดงให้เห็นถึงความพยายามอย่างต่อเนื่องของผู้นำในการรักษาของแต่ละคนเป็นคนพิเศษและทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาที่พยายามจะพัฒนาศักยภาพ ดังนั้น การศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ที่จะค้นพบระดับของการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงบริหารโรงเรียนที่โรงเรียนในระหว่างการศึกษาปฏิบัติของผู้ดูแลระบบของพวกเขาในชีวิตประจำวันเผยให้เห็นว่าผลการบริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงระดับสูงของลักษณะของการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำในแง่ของอิทธิพล

Savareikiene D. (2013, p. 153) ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการพัฒนาแรงจูงใจในด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี (ธรรมาภิบาล) โดยการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารบ้านเมืองที่ดีของหลาย ๆ ประเทศ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างแรงจูงใจได้และเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามยอมรับในการบริหารและยอมเปลี่ยนเพื่อความสำเร็จและผลงานที่สูงสุด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารบ้านเมืองที่ดีอย่างยิ่ง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ Danguole ศึกษา คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญาตามแนวคิดของ Bass

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนรับผิดชอบต่อการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงให้เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นได้เห็นถึงการมีภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ เลื่อมใสศรัทธา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาตั้งไว้ ดังนั้น เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมนั้น ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการบริหารงานของครูผู้สอนด้วย ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เพื่อนำผลการศึกษาค้นคว้าไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุง พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และการปฏิบัติงานของครูผู้สอน นำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในพัฒนาแนวทางการบริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการวิจัยตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ประกอบด้วย

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

ตอนที่ 2 แนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

## ตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในปีการศึกษา 2562 จำนวน 3,146 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 405 คน และกลุ่มครูผู้สอน จำนวน 2,741 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22, 2562)

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในปีการศึกษา 2562 โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejci and Morgan) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552, หน้า 49) จำนวน 343 คน ซึ่งเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 348 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 147 คน และกลุ่มครูผู้สอน จำนวน 201 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยแบ่งประชากรผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จำนวน 3,146 คน โดยกำหนดตามขนาดสถานศึกษา ได้แก่

ขนาดเล็ก จำนวน 54 แห่ง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 270 คน ครูผู้สอน จำนวน 903 คน

ขนาดกลาง จำนวน 21 แห่ง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 105 คน ครูผู้สอน จำนวน 1,096 คน

ขนาดใหญ่ จำนวน 6 แห่ง ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คน ครูผู้สอน จำนวน 742 คน รายละเอียดดังตาราง 9

ตาราง 9 แสดงจำนวนประชากร จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ขนาดของสถานศึกษา	จำนวน โรงเรียน	ประชากร		
		ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
ขนาดเล็ก	54	270	903	1173
ขนาดกลาง	21	105	1,096	1,201
ขนาดใหญ่	6	30	742	772
รวม	81	405	2,741	3,146

ขั้นที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการเลือกจำนวนสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของสถานศึกษา โดยการสุ่มแบบเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) เนื่องจากสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่มีจำนวนน้อย ผู้วิจัยจึงเลือกสถานศึกษาทุกสถานศึกษาเป็นกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย สถานศึกษาขนาดกลาง 21 แห่ง และขนาดใหญ่ 6 แห่ง สำหรับสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้วิจัยเลือกโดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 ของสถานศึกษาขนาดเล็ก จะได้สถานศึกษาขนาดเล็ก 27 แห่ง เลือกจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 147 คน โดยสถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาละ 2 คน ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 54 คน สถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาละ 3 คน ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 63 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาละ 5 คน ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 30 คน เลือกจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอนจำนวน 201 คน โดย สถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาละ 3 คน ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอน จำนวน 81 คน สถานศึกษาขนาดกลาง สถานศึกษาละ 4 คน ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอน จำนวน 84 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ สถานศึกษาละ 6 คน ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูผู้สอน จำนวน 36 คน รายละเอียดดังตาราง 10

ตาราง 10 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาใน  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ขนาดของ สถานศึกษา	จำนวน โรงเรียน	ประชากร		รวม	กลุ่มตัวอย่าง		รวม
		ผู้บริหาร	ครูผู้สอน		ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	
ขนาดเล็ก	27	135	561	696	54	81	135
ขนาดกลาง	21	105	1,096	1,201	63	84	147
ขนาดใหญ่	6	30	742	772	30	36	66
รวม	54	270	2,399	2,669	147	201	348

ขั้นที่ 3 ผู้วิจัยทำการสุ่มอย่างง่าย โดยวิธีการจับสลาก เพื่อให้ได้  
รายชื่อโรงเรียน แยกตามจังหวัดและขนาดของสถานศึกษา ดังรายละเอียดตาม  
ตาราง 11 – 12

ตาราง 11 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจังหวัดและขนาดของ  
สถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

จังหวัด	จำนวน โรงเรียน	ประชากร						กลุ่มตัวอย่าง						รวมกลุ่มตัวอย่าง
		ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่		
		ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	
นครพนม	31	70	335	60	616	25	615	28	42	36	48	25	30	209
มุกดาหาร	23	65	226	45	480	5	127	26	39	27	36	5	6	139
รวม	54	135	561	105	1,096	30	742	54	81	63	84	30	36	348



ตาราง 12 แสดงรายละเอียดของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำแนกเป็นรายจังหวัด

จังหวัด	ขนาดของสถานศึกษา รายชื่อสถานศึกษา	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
นครพนม	ขนาดเล็ก						
	1. คำเตยอุปถัมภ์	5	30	35	2	3	5
	2. นางวัชรานันท์รังสรรค์	5	33	38	2	3	5
	3. ศรีบัวบานวิทยาคม	5	29	34	2	3	5
	4. กุดาไก่อวิทยาคม	5	29	34	2	3	5
	5. โคกสว่างประชาสรรค์	5	17	22	2	3	5
	6. นาถอนพัฒนา	5	19	24	2	3	5
	7. ดงดาวแจ่งพัฒนศึกษา	5	16	21	2	3	5
	8. พระซองสามัคคีวิทยา	5	27	32	2	3	5
	9. ไชยบุรีวิทยาคม	5	22	27	2	3	5
	10. รามราชพิทยาคม	5	22	27	2	3	5
	11. สนธิราษฎร์วิทยา	5	26	31	2	3	5
	12. นาเดื่อพิทยาคม	5	17	22	2	3	5
	13. บ้านข่าพิทยาคม	5	24	29	2	3	5
	14. ค้อวิทยาคม	5	24	29	2	3	5
	รวม	70	335	405	28	42	70
	ขนาดกลาง						
	1. บ้านผึ้งวิทยาคม	5	34	39	3	4	7
	2. ปลาปากวิทยา	5	44	49	3	4	7
	3. มัธยมพัชรกิตติยาภา ๑	5	40	45	3	4	7
	4. อุ่มเหมาประชาสรรค์	5	38	43	3	4	7
	5. นาแกพิทยาคม	5	54	59	3	4	7
	6. อุเทนพัฒนา	5	89	94	3	4	7
	7. พะทวยพิทยาคม	5	33	38	3	4	7

ตาราง 12 (ต่อ)

จังหวัด	ขนาดของสถานศึกษา รายชื่อสถานศึกษา	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
	8. บานแพงพิทยาคม	5	61	66	3	4	7
	9. ศรีโคตรบูรณ	5	82	87	3	4	7
	10. นาหว้าพิทยาคม	5	57	62	3	4	7
	11. นาทมวิทยา	5	32	37	3	4	7
	12. โพนสวรรค์ราษฎร์พัฒนา	5	52	57	3	4	7
	รวม	60	616	676	36	48	84
	ขนาดใหญ่						
	1. ปิยะมหาราชาลัย	5	122	127	5	6	11
	2. นครพนมพิทยาคม	5	168	173	5	6	11
	3. ธาตุพนม	5	113	118	5	6	11
	4. เรณูนครวิทยานุกูล	5	111	116	5	6	11
	5. นาแกสามัคคีวิทยา	5	101	106	5	6	11
	รวม	25	615	640	25	30	55
	รวม (นครพนม)	155	1,566	1,721	89	120	209
มุกดาหาร	ขนาดเล็ก						
	1. นาโสกวิทยาคาร	5	17	22	2	3	5
	2. คำป่าหลายสรรพวิทย์	5	18	23	2	3	5
	3. ดงเย็นวิทยาคม	5	21	26	2	3	5
	4. นาหวาราชกิจพิทยานุสรณ์	5	18	23	2	3	5
	5. ดงมอนวิทยาคม	5	21	26	2	3	5
	6. เมืองมุกวิทยาคม	5	17	22	2	3	5
	7. อุดมวิทย์	5	18	23	2	3	5
	8. ผาเทิบวิทยา	5	27	32	2	3	5
	9. ชัยปัญญาวิทยานุสรณ์	5	22	27	2	3	5

ตาราง 12 (ต่อ)

จังหวัด	ขนาดของสถานศึกษา รายชื่อสถานศึกษา	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
		ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	รวม
	10. คำชะอีพิทยาคม	5	16	21	2	3	5
	11. ห้วยน้ำใหญ่วิทยา	5	13	18	2	3	5
	12. พลับพลาวิทยาลัย	5	8	13	2	3	5
	13. หนองแวงวิทยาคม	5	10	15	2	3	5
	รวม	65	226	291	26	39	65
	ขนาดกลาง						
	1. ฟิ่งแดดวิทยาคาร	5	35	40	3	4	7
	2. นวมินทร์ราชูทิศ อีสาน	5	39	44	3	4	7
	3. มุกดาวิทยานุกูล	5	55	60	3	4	7
	4. วิทยาศาสตร์จุฬารัตน ราชวิทยาลัย มุกดาหาร	5	116	121	3	4	7
	5. คำสร้อยพิทยาสรรค์	5	65	70	3	4	7
	6. ดอนตาลวิทยา	5	41	46	3	4	7
	7. ดงหลวงวิทยา	5	47	52	3	4	7
	8. คำชะอีวิทยาคาร	5	38	43	3	4	7
	9. หนองสูงสามัคคีวิทยา	5	44	49	3	4	7
	รวม	45	480	525	27	36	63
	ขนาดใหญ่						
	1. มุกดาหาร	5	127	132	5	6	11
	รวม	5	127	132	5	6	11
	รวม (มุกดาหาร)	115	833	948	58	81	139
	รวมทั้งสิ้น	270	2,399	2,669	147	201	348

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ ซึ่งสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert's Five Rating scale) กำหนดเกณฑ์วัดระดับ ดังนี้ (ธานีินทร์ ศิลป์จารุ, 2552, หน้า 75)

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert's Five Rating scale) กำหนดเกณฑ์วัดระดับ ดังนี้ (ธานีินทร์ ศิลป์จารุ, 2552, หน้า 75)

- 5 หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### 2.2 การสร้างและการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

2.2.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากหนังสือ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การปฏิบัติงานของครูผู้สอนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เพื่อหาแนวทางในการนำเนื้อหา มาสร้างแบบสอบถาม

2.2.2 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับวิธีและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อการกำหนดหรือออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามจากหนังสือ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.3 สร้างแบบสอบถาม “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22” และนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา พิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องและครอบคลุมกรอบแนวคิด นิยามศัพท์เฉพาะ ความเหมาะสมของภาษาข้อความ เมื่อที่ปรึกษาให้ความเห็นชอบแล้ว ได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) การใช้ภาษา (Wording) ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of Congruence) เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

2.2.3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์  
ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2.3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ กรรมการหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2.3.3 นายจักรารุช สอนโกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

2.2.3.4 นายวชิระ ปะทะดี ผู้อำนวยการโรงเรียนสนธิราษฎร์วิทยา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

2.2.3.5 นางมนชนัด แวงธิดาร ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองแวง  
วิทยานุกูล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

2.2.4 เกณฑ์การหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยหาค่า IOC  
(วารุ เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 201 – 202) ดังนี้

- 2.2.4.1 ถ้าแน่ใจว่าคำถามวัดได้ตรงตามเนื้อหา ให้ +1 คะแนน  
 2.2.4.2 ถ้าไม่แน่ใจว่าคำถามวัดได้ตรงตามเนื้อหา ให้ 0 คะแนน  
 2.2.4.3 ถ้าแน่ใจว่าคำถามวัดได้ไม่ตรงตามเนื้อหา ให้ -1 คะแนน

การวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเลือกเฉพาะข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปได้

2.2.5 นำผลการวิเคราะห์ข้อคำถามจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญปรับปรุงแบบสอบถามและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้เห็นชอบในการดำเนินการขั้นตอนต่อไป

2.2.6 ทำหนังสือขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ต่อสถาบันวิจัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และได้รับการอนุมัติวันที่ 23 เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2563 โดยมีเลขที่หนังสือ 058/2563 ออกโดยคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ลงนามโดย นางสาวสุชาสินี คุปตะบุตร ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบ แก้ไข และที่ปรึกษาให้ความเห็นชอบแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จำนวน 50 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

2.2.8 นำผลการทดลองใช้ (Try Out) มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (r) โดยวิธีการหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) โดยการหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ตามวิธีของเพียร์สัน (Pearson's Product – Moment Coefficient of Correlation) (วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 208) โดยตัดข้อที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coeralation) ต่ำกว่า 0.23 ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก มีดังนี้

2.2.8.1 ค่าอำนาจจำแนก ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีค่าระหว่าง .268 – .918

2.2.8.2 ค่าอำนาจจำแนก การปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีค่าระหว่าง .337 – .914

2.2.9 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach (วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549, หน้า 210 – 211) ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น มีดังนี้

- 2.2.9.1 ค่าความเชื่อมั่น ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .9797
- 2.2.9.2 ค่าความเชื่อมั่น การปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .9770
- 2.2.9.3 ปรับปรุงแก้ไขตามผลการวิเคราะห์การทดลองใช้ (Try Out) แล้วพิมพ์แบบสอบถามฉบับจริงเพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

- 3.1 ขออนุญาตรับรองการทำวิจัย เพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์จากสำนักงานบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรสุพรรณบุรี ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
- 3.2 ขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูล
- 3.3 ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปทุกสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างพร้อมกับขอความอนุเคราะห์ทางสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่งแบบสอบถามคืน โดยผู้วิจัยได้แนบซองเปล่าพร้อมติดแสตมป์เจ้าหน้าที่ผู้วิจัยโดยแจ้งระยะเวลาส่งคืนภายใน 15 วัน ถ้าได้รับเอกสารกลับคืนมาไม่ครบ ผู้วิจัยจะเดินทางไปติดต่อขอรับแบบสอบถามด้วยตนเอง และได้แบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น จำนวน 348 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

- 4.1 การจัดกระทำข้อมูล
- 4.1.1 นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์
- 4.1.2 นำแบบสอบถามที่เรียบร้อยสมบูรณ์มาบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์
- 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูล
- วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปตามลำดับ ดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ (Frequencies) และหาร้อยละ (Percentage)

4.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวมรายด้านและรายข้อ การวิเคราะห์ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

โดยดำเนินการดังนี้

4.2.2.1 นำแบบสอบถามตอนที่ 2 มาตรวจสอบและให้คะแนนตามเกณฑ์ในแต่ละช่อง กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552, หน้า 75)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด  
ได้ 5 คะแนน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก  
ได้ 4 คะแนน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง  
ได้ 3 คะแนน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย  
ได้ 2 คะแนน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด  
ได้ 1 คะแนน

4.2.2.2 นำคะแนนไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป หาราคาเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. (Standard Deviation) และใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552, หน้า 75)

4.51 – 5.00 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาอยู่ในระดับมาก



2.51 – 3.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการ  
ปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวม  
รายด้านและรายข้อ การวิเคราะห์ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดย  
ดำเนินการดังนี้

4.2.3.1 นำแบบสอบถามตอนที่ 3 มาตรวจสอบและให้คะแนนตาม  
เกณฑ์ในแต่ละช่อง กำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552, หน้า 75)

การปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับมากที่สุด ได้ 5 คะแนน

การปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก ได้ 4 คะแนน

การปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับปานกลาง ได้ 3 คะแนน

การปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับน้อย ได้ 2 คะแนน

การปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับน้อยที่สุดได้ 1 คะแนน

4.2.3.2 นำคะแนนไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป หาค่าเฉลี่ย  
( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. (Standard Deviation) และใช้เกณฑ์การแปล  
ความหมายค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552, หน้า 75)

4.51 – 5.00 หมายความว่า การปฏิบัติงานของครูผู้สอน  
อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายความว่า การปฏิบัติงานของครูผู้สอน  
อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายความว่า การปฏิบัติงานของครูผู้สอน  
อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายความว่า การปฏิบัติงานของครูผู้สอน  
อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายความว่า การปฏิบัติงานของครูผู้สอน  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.2.4 วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยภาพรวมและรายด้าน ด้วยการทดสอบสมมติฐาน  
ดังนี้

4.2.4.1 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งและจังหวัดที่ตั้ง  
สถานศึกษา ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test (Independent samples)

4.2.4.2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และขนาดของ  
สถานศึกษา ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ F-test (One way ANOVA)

4.2.5 วิเคราะห์เปรียบเทียบการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษาและครูผู้สอนโดยภาพรวมและรายด้าน ด้วยการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

4.2.5.1 จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้ง  
สถานศึกษา ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ t-test (Independent samples)

4.2.5.2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และขนาดของ  
สถานศึกษา ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ F-test (One way ANOVA)

4.2.6 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการ  
ปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22  
โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person's Product  
Correlation) แล้วนำค่าที่คำนวณได้มาทำการแปลผลในรูปความสัมพันธ์ โดยมีหลักการ  
(พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543, หน้า 144) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ความหมาย
0.80 – 1.00	มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก ในระดับสูง
0.60 – 0.79	มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก ในระดับค่อนข้างสูง
0.40 – 0.59	มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก ในระดับปานกลาง
0.20 – 0.39	มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก ในระดับค่อนข้างต่ำ
0.00 – 0.19	มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก ในระดับต่ำ/ ไม่มีความสัมพันธ์

4.2.7 วิเคราะห์อำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 5.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

5.1.1 หาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence : IOC)

5.1.2 หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยวิธีการหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับ (Item Total Correlation) โดยการหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ตามวิธีของ (Pearson Product – Moment Coefficient of Correlation)

5.1.3 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

### 5.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่

5.2.1 ร้อยละ (Percentage)

5.2.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )

5.2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

### 5.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่

5.3.1 t-test (Independent Samples)

5.3.2 F-test (One way ANOVA)

5.3.3 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

5.3.3 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

## ตอนที่ 2 การหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ผู้วิจัยได้หาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยนำผลการวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่มีอำนาจพยากรณ์การปฏิบัติงานของครูผู้สอน มาร่างเป็นแบบ สัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อให้ข้อเสนอแนะ แนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ต่อไป ตามเกณฑ์การพิจารณาเลือกผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมี รายชื่อดังต่อไปนี้

1. อาจารย์สอนในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันอุดมศึกษา จำนวน 2 ท่าน ประกอบด้วย
  - 1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ ปรธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
  - 1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ กรรมการหลักสูตร ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้บริหารการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จำนวน 1 ท่าน คือ นายธีรภัทร วงษ์สว่าง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22
3. ผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จำนวน 4 ท่าน ประกอบด้วย
  - 3.1 นายไพโรจน์ กิตติวีรพันธุ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนครพนมวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
  - 3.2 นางทิพวรรณ เสนจันทร์ดิษฐ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอุเทนพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
  - 3.3 นายวชิระ ปะทะดี ผู้อำนวยการโรงเรียนสนธิราษฎร์วิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

3.4 นายวิริจ พลระรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่าประชาอุทิศ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

4. ครูผู้สอนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22  
จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

4.1 นายอลงกรณ์ จันทระโคตร ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนธาตุพนม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

4.2 นางอรุณ ศรีภักดี ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนฝั่งแดงวิทยาคาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

4.3 นายวีระชัย ศรีงาม ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนค้อวิทยาคม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	กลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง (t-test)
F	แทน	ค่าที่ใช้ในการพิจารณาแบบ (F-test)
df	แทน	ค่าระดับชั้นแห่งความอิสระ
SS	แทน	ผลรวมของกำลังสองของค่าเบี่ยงเบน (sum of square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (mean square)
*	แทน	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
X	แทน	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
X <sub>1</sub>	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
X <sub>11</sub>	แทน	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

X <sub>12</sub>	แทน	การสร้างแรงบันดาลใจ
X <sub>13</sub>	แทน	การกระตุ้นการใช้ปัญญา
X <sub>14</sub>	แทน	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
X <sub>2</sub>	แทน	ภาวะผู้นำทางวิชาการ
X <sub>21</sub>	แทน	การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจการเรียนรู้
X <sub>22</sub>	แทน	การบริหารหลักสูตรและการสอน
X <sub>23</sub>	แทน	การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้
X <sub>24</sub>	แทน	การพัฒนานักเรียน และการพัฒนาบุคลากร
X <sub>3</sub>	แทน	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
X <sub>31</sub>	แทน	การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของสถานศึกษา
X <sub>32</sub>	แทน	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
X <sub>33</sub>	แทน	การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์
X <sub>34</sub>	แทน	การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
X <sub>35</sub>	แทน	การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
X <sub>4</sub>	แทน	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
X <sub>41</sub>	แทน	การมีวิสัยทัศน์
X <sub>42</sub>	แทน	การมีจินตนาการ
X <sub>43</sub>	แทน	ความยืดหยุ่น
X <sub>44</sub>	แทน	การมีความคิดสร้างสรรค์
X <sub>5</sub>	แทน	ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ
X <sub>51</sub>	แทน	วิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ
X <sub>52</sub>	แทน	สมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ
X <sub>53</sub>	แทน	การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี
X <sub>54</sub>	แทน	สารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน
X <sub>55</sub>	แทน	จริยธรรมในการใช้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ
Y	แทน	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน
Y <sub>1</sub>	แทน	ด้านการจัดการเรียนการสอน
Y <sub>2</sub>	แทน	ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน
Y <sub>3</sub>	แทน	ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ

$Y_4$	แทน	ด้านการรักษาวินัย
$Y_5$	แทน	ด้านคุณธรรม จริยธรรม
$Y_6$	แทน	ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ
$R$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบเพียร์สัน
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
$B$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$\beta$	แทน	ค่ามาตรฐานสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์
$S.E._b$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนคะแนนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ ของตัวแปรพยากรณ์
$S.E._{est}$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
$Y'$	แทน	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 ที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$Z'$	แทน	การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่ได้จากสมการ พยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

### ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษาและครูผู้สอน

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษาและครูผู้สอน

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร



สถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้ง  
สถานศึกษา ประสิทธิภาพการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 5 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้ง  
สถานศึกษา ประสิทธิภาพการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 6 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 22

ตอนที่ 7 การสร้างสมการหาค่าอำนาจพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ตอนที่ 8 แนวทางในการยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และ  
การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 22

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 13 แสดงจำนวนและข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ที่	สถานภาพ	กลุ่มตัวอย่าง	
		n (348 คน)	ร้อยละ
1	สถานภาพการดำรงตำแหน่ง		
	1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา	147	42.24
	1.2 ครูผู้สอน	201	57.76
	รวม	348	100.00

ตาราง 13 (ต่อ)

ที่	สถานภาพ	กลุ่มตัวอย่าง	
		n (348 คน)	ร้อยละ
2	จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา		
	2.1 จังหวัดนครพนม	209	60.06
	2.2 จังหวัดมุกดาหาร	139	39.94
	รวม	348	100.00
3	ขนาดของสถานศึกษา		
	3.1 ขนาดเล็ก	135	38.79
	3.2 ขนาดกลาง	147	42.24
	3.3 ขนาดใหญ่	66	18.97
	รวม	348	100.00
4	ประสบการณ์การทำงาน		
	4.1 น้อยกว่า 10 ปี	118	33.90
	4.2 ระหว่าง 10 – 20 ปี	126	36.21
	4.3 มากกว่า 20 ปี	104	29.89
	รวม	348	100.00

จากตาราง 13 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 42.24 และครูผู้สอน จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 57.76 ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาในจังหวัดนครพนม จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 60.06 จังหวัดมุกดาหาร จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 39.94 ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 38.79 ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 42.24 และปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 18.97 มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 33.90 ประสบการณ์การทำงาน ระหว่าง 10 – 20 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 36.21 และประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 20 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 29.89

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

ตาราง 14 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและ  
ครูผู้สอน โดยรวมและแบบภาวะผู้นำ

ด้านที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
	1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.30	0.47	มาก
	1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	4.40	0.44	มาก
	1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.35	0.39	มาก
	1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.38	0.47	มาก
	รวม	4.36	0.40	มาก
2	ภาวะผู้นำทางวิชาการ			
	2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ การเรียนรู้	4.34	0.50	มาก
	2.2 การบริหารหลักสูตรและการสอน	4.31	0.46	มาก
	2.3 การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้	4.28	0.43	มาก
	2.4 การพัฒนานักเรียน และการพัฒนาบุคลากร	4.25	0.47	มาก
	รวม	4.30	0.42	มาก
3	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์			
	3.1 การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของสถานศึกษา	4.29	0.57	มาก
	3.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	4.26	0.59	มาก
	3.3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	4.24	0.53	มาก
	3.4 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์	4.22	0.54	มาก
3.5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร	4.17	0.60	มาก	
	รวม	4.24	0.52	มาก

ตาราง 14 (ต่อ)

ด้านที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
4	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์			
	4.1 การมีวิสัยทัศน์	4.32	0.48	มาก
	4.2 การมีจินตนาการ	4.25	0.49	มาก
	4.3 ความยืดหยุ่น	4.28	0.48	มาก
	4.4 การมีความคิดสร้างสรรค์	4.30	0.47	มาก
	รวม	4.29	0.46	มาก
5	ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ			
	5.1 วิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.22	0.60	มาก
	5.2 สมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.15	0.60	มาก
	5.3 การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี	4.18	0.62	มาก
	5.4 สารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน	4.23	0.53	มาก
	5.5 จริยธรรมในการใช้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.11	0.60	มาก
	รวม	4.18	0.50	มาก
	รวมทั้งสิ้น	4.27	0.37	มาก

จากตาราง 14 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ ) เมื่อพิจารณาตามแบบภาวะผู้นำ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกแบบเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.40$ ) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.38$ ) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $\bar{X} = 4.35$ ) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.30$ )

ภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.34$ ) การบริหารหลักสูตรและการสอน ( $\bar{X} = 4.31$ ) การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.28$ ) และการพัฒนานักเรียนและการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.25$ )

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.32$ ) การมีความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.30$ ) ความยืดหยุ่น ( $\bar{X} = 4.28$ ) และการมีจินตนาการ ( $\bar{X} = 4.25$ )

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.29$ ) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.26$ ) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.24$ ) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{X} = 4.22$ ) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 4.17$ )

ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.23$ ) วิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 4.22$ ) การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.18$ ) สมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 4.15$ ) และจริยธรรมในการใช้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 4.11$ )

ดังนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก จากการทดสอบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย

ตาราง 15 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็น  
ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์				
1	การแสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็ง การมี วิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.39	0.54	มาก
2	แสดงออกให้ผู้อื่นยอมรับและยอมรับเป็นผู้ ตามในการปฏิบัติงาน ด้วยความตั้งใจจริง ในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย	4.21	0.61	มาก
3	เป็นมิตรไมตรี เปิดใจกว้าง รับฟังความ คิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน	4.36	0.54	มาก
4	สามารถโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อถือและ มีการจูงใจที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง	4.24	0.61	มาก
5	สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานด้วยความ เชื่อมั่น ศรัทธา มีความมั่นใจ ไว้วางใจ ซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ	4.31	0.56	มาก
6	แสดงออกให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจร่วมมือเมื่อได้ปฏิบัติงาน ร่วมกัน	4.32	0.53	มาก
	รวม	4.30	0.47	มาก
การสร้างแรงบันดาลใจ				
7	กระตุ้นให้ผู้อื่นใ้บังคับบัญชาด้วยความตระหนัก และความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและเห็น คุณค่าของเป้าหมาย	4.43	0.50	มาก

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
8	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกันอุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	4.41	0.49	มาก
9	กระตุ้นให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม	4.39	0.49	มาก
10	มีการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	4.37	0.48	มาก
11	ให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.34	0.47	มาก
12	สร้างความเชื่อมั่น และตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้	4.45	0.50	มาก
	รวม	4.40	0.44	มาก
การกระตุ้นการใช้ปัญญา				
13	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์	4.38	0.49	มาก
14	ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในความคิดและจินตนาการ ความเชื่อและคุณค่าของตัวเอง	4.33	0.47	มาก
15	สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาตามความเชื่อและค่านิยมของแต่ละบุคคล	4.36	0.48	มาก
16	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความสามารถที่จะแก้ปัญหาในอนาคตได้อย่างมีคุณภาพด้วยตัวของเขาและนำไปสู่การปฏิบัติงานด้วยความผูกพัน	4.34	0.48	มาก
	รวม	4.35	0.39	มาก

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล				
17.	ให้ความสนใจ ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ละคนอย่างใกล้ชิด	4.39	0.50	มาก
18.	ส่งเสริมและการพัฒนาความต้องการ ความสนใจ ความสามารถของแต่ละบุคคล และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่า เทียมกัน	4.41	0.50	มาก
19.	ชี้แนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุ เป้าหมายที่ต้องการ	4.35	0.49	มาก
	รวม	4.38	0.47	มาก
	รวมทั้งสิ้น	4.36	0.40	มาก

จากตาราง 15 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ สร้างความเชื่อมั่นและตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ ( $\bar{X} = 4.45$ ) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.43$ ) และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกันอุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.41$ )

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า



อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ส่งเสริมและการพัฒนาความต้องการ ความสนใจ ความสามารถของแต่ละบุคคลและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X} = 4.41$ ) ให้ความสนใจ ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ( $\bar{X} = 4.39$ ) และชี้แนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ( $\bar{X} = 4.35$ )

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิถีแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.8$ ) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาตามความเชื่อและค่านิยมของแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.36$ ) และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความสามารถที่จะแก้ปัญหาในอนาคต ได้อย่างมีคุณภาพด้วยตัวของเขาและนำไปสู่การปฏิบัติงานด้วยความผูกพัน ( $\bar{X} = 4.34$ )

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ การแสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็ง การมีวิสัยทัศน์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.39$ ) เป็นมิตรไมตรี เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.36$ ) และแสดงออกให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจร่วมมือ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.32$ )

ตาราง 16 ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	ภาวะผู้นำทางวิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจการเรียนรู้				
1	ร่วมกันสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้	4.30	0.57	มาก
2	กำหนดนโยบายในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน	4.37	0.59	มาก
3	ใช้ทักษะภาษาสื่อสารสร้างความเข้าใจ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการ เรียนรู้แก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับการ เรียนการสอนไว้อย่างชัดเจน	4.35	0.58	มาก
4	ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำกับ ติดตาม ประเมินวิสัยทัศน์พันธกิจและ เป้าหมายการเรียนรู้	4.33	0.57	มาก
	รวม	4.34	0.50	มาก
การบริหารหลักสูตรและการสอน				
5	ความสามารถในการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา	4.35	0.58	มาก
6	มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล สรุปผลและปรับปรุงแก้ไขการบริหาร หลักสูตรสถานศึกษา	4.28	0.56	มาก
7	สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนเรียน การสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะที่จำเป็นและ คุณลักษณะที่พึงประสงค์	4.33	0.57	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
8	ความสามารถในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และเกิดประโยชน์สูงสุด	4.30	0.57	มาก
	รวม	4.31	0.46	มาก
การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้				
9	ความสามารถในการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้	4.26	0.55	มาก
10	การจัดสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนทั้งด้านกายภาพและทางจิตวิทยาให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการจัดการเรียนรู้	4.33	0.58	มาก
11	ความสามารถในการบริหารจัดการวางแผนการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา	4.24	0.54	มาก
12	การรวบรวมแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นไว้เป็นสารสนเทศประจำโรงเรียน	4.31	0.56	มาก
13	การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้และการจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ให้ครอบคลุมกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4.29	0.56	มาก
	รวม	4.28	0.43	มาก
การพัฒนานักเรียน และการพัฒนาบุคลากร				
14	สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน การรักษามาตรฐานของนักเรียน	4.30	0.62	มาก

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
15	ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ ыกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	4.22	0.60	มาก
16	ดำเนินการพัฒนานักเรียน ปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและประเมินความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนอยู่เสมอ	4.28	0.62	มาก
17	ประสานงานดูแลการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุตามมาตรฐานทางวิชาการ	4.20	0.59	มาก
18	ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม พัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกายและสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตยความภูมิใจในความเป็นไทยให้แก่ นักเรียน	4.32	0.63	มาก
19	ส่งเสริม สนับสนุนการให้ครูเป็นครูมืออาชีพ เป็นผู้ นำในการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนสำหรับนักเรียน	4.19	0.59	มาก
20	กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและมีเป้าหมายในการพัฒนาตัวครู เพื่อช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน	4.25	0.61	มาก
	รวม	4.25	0.47	มาก
	รวมทั้งสิ้น	4.30	0.42	มาก

จากตาราง 16 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจการเรียนรู้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ กำหนดนโยบายในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.37$ ) ใช้ทักษะภาษาสื่อสารสร้างความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย การเรียนรู้แก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับการเรียนการสอนไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.35$ ) และใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำกับติดตามประเมินวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.33$ )

ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ ความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและการใช้หลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.35$ ) สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่จำเป็นและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ( $\bar{X} = 4.33$ ) และความสามารถในการควบคุมการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและเกิดประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X} = 4.30$ )

ด้านการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ การจัดสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนทั้งด้านกายภาพและทางจิตวิทยาให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เกิดความรู้สึที่ดีต่อการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.33$ ) การรวบรวมแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นไว้เป็นสารสนเทศประจำโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.31$ ) และการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ และการจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ให้ครอบคลุมกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.29$ )

ด้านการพัฒนานักเรียนและการพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมพัฒนาทักษะชีวิตสุขภาพกายและสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตยความภูมิใจในความเป็นไทยให้แก่ นักเรียน ( $\bar{X} = 4.32$ ) สนับสนุน

ส่งเสริมการเรียนรู้ การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน การรักษามาตรฐานของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.30$ ) และดำเนินการพัฒนานักเรียน ปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและประเมินความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.28$ )

ตาราง 17 ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของสถานศึกษา				
1	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.30	0.57	มาก
2	นำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์กลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายพันธกิจที่เหมาะสมขององค์กรอย่างชัดเจน	4.27	0.61	มาก
	รวม	4.29	0.57	มาก
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ				
3	มีการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้	4.28	0.60	มาก
4	มีการวางแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ	4.24	0.64	มาก
	รวม	4.26	0.59	มาก
การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์				
5	กำหนดแนวทางการควบคุมการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์	4.29	0.57	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
6	ดำเนินการตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง	4.24	0.59	มาก
7	สร้างความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์กร	4.26	0.61	มาก
8	มีการกำกับ นิเทศ ติดตาม การปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินการของสถานศึกษาเป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง	4.22	0.62	มาก
9	การนำข้อมูลที่ได้จากการกำกับ นิเทศ ติดตาม การปฏิบัติงาน มาปรับปรุงแผนกลยุทธ์และทิศทางของสถานศึกษา	4.18	0.61	มาก
	รวม	4.24	0.53	มาก
การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์				
10	การกำหนดนโยบาย วางแผนในการบริหารจัดการทรัพยากรด้านบุคลากรของสถานศึกษาที่ชัดเจน	4.27	0.58	มาก
11	ใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์กร	4.22	0.60	มาก
12	ดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรให้มีศักยภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ	4.20	0.63	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
13	ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม	4.24	0.62	มาก
14	เสริมสร้าง สนับสนุน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพ สามารถ ดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขใน อนาคต	4.16	0.62	มาก
	รวม	4.22	0.54	มาก
การสร้างวัฒนธรรมองค์กร				
15	วางรากฐานความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัด ฐานที่มีแบบแผนในการปฏิบัติงานใน สถานศึกษา	4.18	0.64	มาก
16	ร่วมกันคิดรวมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กร และยึดถือปฏิบัติกันจนเป็นธรรมเนียม ปฏิบัติในสถานศึกษา	4.16	0.67	มาก
	รวม	4.17	0.60	มาก
	รวมทั้งสิ้น	4.24	0.52	มาก

จากตาราง 17 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน  
พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้  
ด้านการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหาร  
สถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ )  
เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหา  
น้อย ดังนี้ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 4.30$ ) และนำ



ข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์กำหนดเป้าหมายพันธกิจที่เหมาะสมขององค์การอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.27$ )

ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.28$ ) และ มีการวางแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.24$ )

ด้านการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ กำหนดแนวทางการควบคุมการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงและพัฒนา กลยุทธ์ ( $\bar{X} = 4.29$ ) สร้างความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ขององค์การ ( $\bar{X} = 4.26$ ) และดำเนินการตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.24$ )

ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ การกำหนดแนวนโยบาย วางแผน ในการบริหารจัดการทรัพยากรด้านบุคลากรของสถานศึกษาที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 4.27$ ) ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ที่บังคับบัญชามีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.24$ ) และใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการสรรหาการคัดเลือก บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ ( $\bar{X} = 4.22$ )

ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วางรากฐานความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่มีแบบแผนในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.18$ ) และ ร่วมกันคิดร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์กร และยึดถือปฏิบัติกันจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.16$ )

ตาราง 18 ระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็น  
ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
การมีวิสัยทัศน์				
1	ความคิดเร็ว คิดกว้าง แสวงหาความรู้ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.34	0.53	มาก
2	นำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้เป็นพื้นฐานในการ สร้างแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร	4.36	0.54	มาก
3	มองภาพจะเกิดขึ้นในอนาคตที่นำไปสู่การ เปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	4.31	0.52	มาก
4	สร้างกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการทำงานที่ มุ่งสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ของงานและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอ	4.28	0.51	มาก
	รวม	4.32	0.48	มาก
การมีจินตนาการ				
5	ความสามารถในการคิดเพื่อให้ได้ความคิด แปลกใหม่ที่แตกต่างจากความคิด พื้นฐานเดิม	4.28	0.52	มาก
6	การคิดนอกกรอบ มีมุมมองที่หลากหลาย และใช้มุมมองที่หลากหลายเชิงบวกนั้น ผ่อนคลายความตึงเครียดในลักษณะ สนุกสนานหรือมีอารมณ์ขันในการทำงาน	4.23	0.50	มาก

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
7	ความคล่องแคล่ว รวดเร็ว ความถูกต้อง ความสามารถในการคิดการแก้ปัญหา และการปรับตัว	4.26	0.51	มาก
	รวม	4.25	0.49	มาก
ความยืดหยุ่น				
8	ความยืดหยุ่น และปรับตัวต่อสถานการณ์ ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	4.30	0.53	มาก
9	เปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้ มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การมี ประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน	4.27	0.52	มาก
	รวม	4.28	0.48	มาก
การมีความคิดสร้างสรรค์				
10	ความคิดสร้างสรรค์ในการนำเทคโนโลยี ที่ทันสมัยมาใช้กระตุ้นให้บุคคลอื่น มีความคิดสร้างสรรค์	4.31	0.52	มาก
11	นำวิธีการคิดหลายแง่มุมเพื่อจะนำ ทางไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งแปลกใหม่ อันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทาง ที่สร้างสรรค์	4.28	0.51	มาก
	รวม	4.30	0.47	มาก
	รวมทั้งสิ้น	4.29	0.46	มาก

จากตาราง 18 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร

สถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ด้านการมีวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.32$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ นำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 4.36$ ) ความคิดเร็ว คิดกว้าง แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.34$ ) และมองภาพจะเกิดขึ้นในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ( $\bar{X} = 4.31$ )

ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความคิดสร้างสรรค์ในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้กระตุ้นให้บุคคลอื่นมีความคิดสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.31$ ) และนำวิธีการคิดหลายแง่มุม เพื่อจะนำทางไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งที่แปลกใหม่อันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่สร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.28$ )

ด้านความยืดหยุ่น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ ความยืดหยุ่นและปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ( $\bar{X} = 4.30$ ) และเปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.27$ )

ด้านการมีจินตนาการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสามารถในการคิด เพื่อให้ได้ความคิดแปลกใหม่ที่แตกต่างจากความคิดพื้นฐานเดิม ( $\bar{X} = 4.28$ ) ความคล่องแคล่วรวดเร็ว ความถูกต้อง ความสามารถในการคิด การแก้ปัญหาและการปรับตัว ( $\bar{X} = 4.26$ ) และการคิดนอกกรอบ มีมุมมองที่หลากหลายและใช้มุมมองที่หลากหลายเชิงบวกนั้นผ่อนคลายความตึงเครียดในลักษณะสนุกสนานหรือมีอารมณ์ขันในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.23$ )

ตาราง 19 ระดับภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็น  
ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
<b>วิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>				
1	มีวิสัยทัศน์ในการวางแผน กำหนด เป้าหมายในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ไปใช้ในสถานศึกษาเพื่อการบริหารจัดการ	4.24	0.63	มาก
2	ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการนำวิสัยทัศน์สู่ ความเป็นจริง	4.20	0.66	มาก
	รวม	4.22	0.60	มาก
<b>สมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>				
3	แสดงออกให้เห็นถึงคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ	4.17	0.64	มาก
4	ความสามารถในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา	4.14	0.67	มาก
	รวม	4.15	0.60	มาก
<b>การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี</b>				
5	ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ เทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา	4.20	0.65	มาก
6	ส่งเสริมให้ผู้สอนนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการ เรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้	4.16	0.68	มาก
	รวม	4.18	0.62	มาก

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
สารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน				
7	ส่งเสริมสนับสนุนการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการออกแบบ และจัดกิจกรรมการเรียนรู้	4.20	0.59	มาก
8	ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการยกระดับการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	4.25	0.61	มาก
9	ส่งเสริมสนับสนุนการอำนวยความสะดวก และสนับสนุน การเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การพัฒนา นวัตกรรมในการเรียนรู้	4.22	0.60	มาก
	รวม	4.23	0.53	มาก
จริยธรรมในการใช้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ				
10	เป็นแบบอย่างและสอนการใช้เทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนรู้	4.16	0.64	มาก
11	เป็นแบบอย่างด้านการมีจริยธรรมการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ เรียนรู้	4.11	0.66	มาก
12	ดำเนินการค้นหาหาความรู้ด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบ สามารถนำไปสู่การพัฒนาและการ ประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ สังคม องค์กร และบุคคลอื่นได้	4.10	0.65	มาก

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
13	มีแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้	4.08	0.66	มาก
	รวม	4.11	0.60	มาก
	รวมทั้งสิ้น	4.18	0.50	มาก

จากตาราง 19 ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการยกระดับการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.25$ ) ส่งเสริมสนับสนุนการอำนวยความสะดวกและสนับสนุน การเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.22$ ) และส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการออกแบบ และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.20$ )

ด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีวิสัยทัศน์ในการวางแผน กำหนดเป้าหมายในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ไปใช้ในสถานศึกษาเพื่อการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.24$ ) และส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการนำวิสัยทัศน์สู่ความเป็นจริง ( $\bar{X} = 4.20$ )

ด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ส่งเสริมสนับสนุน

ให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.20$ ) และส่งเสริมให้ผู้สอนนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ ( $\bar{X} = 4.16$ )

ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ แสดงออกให้เห็นถึงคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 4.17$ ) และความสามารถในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.14$ )

ด้านจริยธรรมในการใช้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ดังนี้ เป็นแบบอย่างและสอนการใช้เทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.16$ ) เป็นแบบอย่างด้านการมีจริยธรรมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.11$ ) และดำเนินการค้นคว้าหาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบ สามารถนำไปสู่การพัฒนาและการประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคม องค์กร และบุคคลอื่นได้ ( $\bar{X} = 4.10$ )

**ตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน**



ตาราง 20 ระดับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา  
และครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน

ด้านที่	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1	ด้านการจัดการเรียนการสอน	4.26	0.48	มาก
2	ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน	4.23	0.48	มาก
3	ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ	4.19	0.48	มาก
4	ด้านการรักษาวินัย	4.29	0.51	มาก
5	ด้านคุณธรรม จริยธรรม	4.33	0.46	มาก
6	ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.35	0.51	มาก
	รวม	4.27	0.42	มาก

จากตาราง 20 การปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.35$ ) ด้านคุณธรรม จริยธรรม ( $\bar{X} = 4.33$ ) และด้านการรักษาวินัย ( $\bar{X} = 4.29$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.19$ )

ดังนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 2 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก จากการทดสอบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย

ตาราง 21 ระดับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการจัดการเรียนการสอน ตามความคิดเห็น  
ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	ด้านการจัดการเรียนการสอน	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1	สร้างและพัฒนาหลักสูตร ออกแบบหน่วย การเรียนรู้ ที่หลากหลายตามความสนใจ ของผู้เรียน	4.36	0.52	มาก
2	วิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลเพื่อจัดทำ แผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ ศักยภาพของผู้เรียน	4.34	0.51	มาก
3	จัดเตรียมแผนการจัดการเรียนรู้ที่ หลากหลายตามความสนใจของผู้เรียน	4.31	0.51	มาก
4	จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้อง กับเจตนาารมณ์ของหลักสูตร และเหมาะสม กับวัย ความสามารถ และความเข้าใจของ ผู้เรียน	4.37	0.53	มาก
5	ปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้ให้ สอดคล้องกับผู้เรียนและบริบทของ สถานศึกษา	4.30	0.54	มาก
6	จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนมีส่วน รวมและลงมือปฏิบัติจริงจนเกิดการเรียนรู้ ด้วยตนเอง	4.12	0.54	มาก
7	จัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ	4.14	0.56	มาก
8	ใช้กลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ของผู้เรียน	4.26	0.57	มาก

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการจัดการเรียนการสอน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
9	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาแหล่งเรียนรู้ และจัดทำสื่อการเรียนการสอน เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.20	0.54	มาก
10	เลือกใช้สื่อการเรียนการสอนเหมาะสมกับเนื้อหาธรรมชาติของนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน	4.28	0.56	มาก
11	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการสร้างคุณลักษณะนิสัยที่ดีให้แก่ผู้เรียน	4.23	0.56	มาก
12	มีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ มีการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และหรือวิจัย เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน	4.18	0.57	มาก
	รวม	4.26	0.48	มาก

จากตาราง 21 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการจัดการเรียนการสอน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตรและเหมาะสมกับวัยความสามารถ และความสนใจของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.37$ ) สร้างและพัฒนาหลักสูตร ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่หลากหลายตามความสนใจของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.36$ ) และวิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลเพื่อจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.34$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและลงมือปฏิบัติจริงจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.12$ )

ตาราง 22 ระดับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ตามความ  
คิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1	การบริหารจัดการชั้นเรียนและการจัดทำ ข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็น รายบุคคล	4.30	0.56	มาก
2	การนำข้อมูลสารสนเทศจากฐานข้อมูลไป ใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการชั้นเรียน	4.24	0.58	มาก
3	การจัดบรรยากาศและมุมประสบการณ์ ในห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.26	0.55	มาก
4	การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนปฏิบัติงาน ร่วมกัน	4.20	0.60	มาก
5	การนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดกิจกรรม ให้ผู้เรียน เรียนรู้อย่างมีความสุข	4.22	0.59	มาก
6	การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการ บริหารจัดการ	4.17	0.58	มาก
7	การจัดกิจกรรมสนับสนุนให้นักเรียนกล้า แสดงความคิดเห็นและแสดงออกอย่าง เหมาะสม	4.14	0.57	มาก
8	การจัดการระบบช่วยเหลือผู้เรียนที่เป็น ปัจจุบัน สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ของ ชั้นเรียนได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว สามารถตรวจสอบได้	4.28	0.55	มาก
	รวม	4.23	0.48	มาก

จากตาราง 22 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ การบริหารจัดการชั้นเรียนและการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 4.30$ ) การจัดการระบบช่วยเหลือผู้เรียนที่เป็นปัจจุบัน สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ของชั้นเรียนได้อย่างสะดวกและรวดเร็วสามารถตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 4.28$ ) และการจัดบรรยากาศและมุมประสบการณ์ในห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.26$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การจัดกิจกรรมสนับสุนนให้นักเรียนกล้าแสดงความคิดเห็น และแสดงออกอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.14$ )

ตาราง 23 ระดับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
1	การจัดทำแผนพัฒนาตนเองของครูผู้สอน และนำแผนพัฒนาตนเองมาเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.31	0.57	มาก
2	การนำความรู้ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองมาพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน	4.25	0.59	มาก
3	ศึกษาคนควา แสวงหาความรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน	4.30	0.56	มาก
4	การเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่องค์การหรือหน่วยงาน หรือสมาคมจัดขึ้น เช่น การประชุม การอบรม การสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการ	4.27	0.56	มาก

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
5	การสร้างนวัตกรรมที่ได้จากการเข้าร่วมใน ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	4.24	0.60	มาก
6	การแสวงหาและเลือกวิธีการที่เหมาะสม เพื่อการพัฒนาตนเอง	4.22	0.61	มาก
7	นำความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่ได้จาก การพัฒนาวิชาชีพมาพัฒนานวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน	4.16	0.58	มาก
8	มีการสรุปรายงานผลการเข้าร่วม ประชุมสัมมนาและนำมาปฏิบัติให้ สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและเกิด ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนให้แก่ นักเรียน	4.13	0.59	มาก
9	นำองค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพไปใช้ในการจัดการ เรียนการสอน	4.10	0.58	มาก
10	เข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์กรทางวิชาชีพครู เช่น ชมรมครู คุรุสภา	4.19	0.59	มาก
11	เป็นวิทยากรการประชุม อบรม สัมมนา กิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนา วิชาชีพครู	4.05	0.53	มาก
12	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายวิชาการ หรือชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาการ	4.08	0.56	มาก
	รวม	4.19	0.48	มาก

จากตาราง 23 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ การจัดทำแผนพัฒนาตนเองของครูผู้สอนและนำแผนพัฒนาตนเองมาเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.31$ ) ศึกษาค้นคว้า แสวงหาความรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.30$ ) และการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่องค์การหรือหน่วยงาน หรือสมาคมจัดขึ้น เช่น การประชุม การอบรม การสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 4.27$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ เป็นวิทยากรการประชุม อบรม สัมมนา กิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู ( $\bar{X} = 4.05$ )

ตาราง 24 ระดับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการรักษาวินัย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	ด้านการรักษาวินัย	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
1	การสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตย และวางตนเป็นกลางทางการเมือง	4.32	0.58	มาก
2	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต วิริยะ อุตสาหะ	4.33	0.57	มาก
3	ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่ชอบด้วยกฎหมาย	4.39	0.52	มาก
4	ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ชุมชน และสังคม	4.35	0.54	มาก
5	ตรงต่อเวลา และอุทิศตนต่องาน	4.19	0.60	มาก

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านการรักษาวินัย	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
6	รักษาชื่อเสียงและเกียรติศักดิ์ของตำแหน่ง หน้าที่ของตน	4.30	0.58	มาก
7	ไม่กลั่นแกล้ง กลาวหา หรือรบกวนผู้อื่น โดยไม่มีมูลความจริง	4.28	0.60	มาก
8	ไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำ เพื่อ หาประโยชน์อันอาจทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียง	4.24	0.58	มาก
9	ให้ความสะดวก ให้ความเป็นธรรมแก่ ประชาชน และผู้ปกครองผู้มาติดต่อหน้าที่ ราชการ	4.26	0.59	มาก
10	รักษาความลับของทางราชการ และความลับของครู และนักเรียน	4.22	0.57	มาก
	รวม	4.29	0.51	มาก

จากตาราง 24 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการรักษาวินัย ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ปฏิบัติตาม  
ระเบียบแบบแผนของทางราชการและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่ชอบด้วยกฎหมาย  
( $\bar{X} = 4.39$ ) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ชุมชน และสังคม ( $\bar{X} = 4.35$ )  
และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต วิริยะ อุทิศตน ( $\bar{X} = 4.33$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
ต่ำสุด ได้แก่ ตรงต่อเวลา และอุทิศตนต่องาน ( $\bar{X} = 4.19$ )



ตาราง 25 ระดับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านคุณธรรม จริยธรรม ตามความคิดเห็นของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	ด้านคุณธรรม จริยธรรม	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1	สร้างความเป็นมิตรเป็นที่พึ่งพา และไว้วางใจของศิษย์	4.34	0.49	มาก
2	เป็นแบบอย่างของผู้ที่มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการ และการเป็น แบบอย่างที่ดีให้กับลูกศิษย์	4.36	0.49	มาก
3	ประพฤติปฏิบัติตนตามครรลองของ วัฒนธรรม หลักธรรมทางศาสนา และประเพณีอันดีงามของไทย	4.41	0.50	มาก
4	กริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย ประหยัด ซื่อสัตย์ อุดม สามัคคี มีวินัย	4.38	0.50	มาก
5	เคารพในสิทธิ และหน้าที่ของผู้อื่นรวมทั้ง และผู้ที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการ ปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเต็มกำลัง ความสามารถ	4.31	0.48	มาก
6	ความรักและศรัทธาในวิชาชีพครูเชื่อมั่น ชื่นชม ภูมิใจในความเป็นครูมุ่งมั่นในการ พัฒนาตนเองทางวิชาชีพ	4.27	0.54	มาก
7	ให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากร และชุมชนใน การสร้างสรรคการให้ความร่วมมือแนะนำ ปรึกษา ช่วยเหลือแก่ชุมชนตามโอกาสอัน เหมาะสม	4.24	0.54	มาก

ตาราง 25 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านคุณธรรม จริยธรรม	$\bar{X}$	S.D.	การแปลความหมาย
8	ความรับผิดชอบต่อสังคม บำเพ็ญประโยชน์และเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ	4.29	0.50	มาก
	รวม	4.33	0.46	มาก

จากตาราง 25 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านคุณธรรม จริยธรรม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.33$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ประพฤติปฏิบัติตนตามครรลองของวัฒนธรรม หลักธรรมทางศาสนา และประเพณีอันดีงามของไทย ( $\bar{X} = 4.41$ ) กริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน สามัคคี มีวินัย ( $\bar{X} = 4.38$ ) และเป็นแบบอย่างของผู้ที่มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการ และการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูกศิษย์ ( $\bar{X} = 4.36$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ล้าหลัง และชุมชนในการสร้างสรรค์การให้ความร่วมมือแนะนำ ปรีกษาช่วยเหลือแก่ชุมชนตามโอกาสอันเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.24$ )

ตาราง 26 ระดับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ ตามความคิดเห็นของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
1	มีวินัยในตนเอง พัฒนาการตนเองด้านวิชาชีพ อยู่เสมอ	4.47	0.50	มาก
2	มีวิสัยทัศน์ ทันทต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	4.26	0.58	มาก
3	มีความรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กรวิชาชีพ	4.44	0.50	มาก
4	มีความรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่ด้วยความเสมอภาค	4.41	0.49	มาก
5	ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงาม ตามบทบาทหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถด้วยความ บริสุทธิ์ใจ	4.24	0.57	มาก
6	ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ	4.33	0.59	มาก
7	ไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญ ทางกายสติปัญญา จิตใจ อารมณ์และ สังคมของศิษย์และผู้รับบริการ	4.37	0.56	มาก
8	ให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับ หรือยอมรับผลประโยชน์ จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ	4.29	0.59	มาก

ตาราง 26 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ความหมาย
9	ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่าง สร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ	4.30	0.59	มาก
10	ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์ และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม	4.35	0.57	มาก
11	ยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	4.39	0.52	มาก
	รวม	4.35	0.51	มาก

จากตาราง 26 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ ตามความคิดเห็นของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ ) เมื่อพิจารณาเป็น  
รายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ มีวินัยใน  
ตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.47$ ) มีความรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต  
รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ( $\bar{X} = 4.44$ ) และมีความรัก  
เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่  
ด้วยความเสมอภาค ( $\bar{X} = 4.41$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการ  
เรียนรู้ ทักษะและนิสัยที่ถูกต้องดีงาม ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความ  
บริสุทธิ์ใจ ( $\bar{X} = 4.24$ )

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง  
จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา ประเภทการดำเนินงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตาราง 27 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา		ครูผู้สอน		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.42	0.44	4.32	0.36	2.25*	0.03
2. ภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.31	0.41	4.29	0.44	0.47	0.64
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	4.26	0.53	4.20	0.51	1.09	0.28
4. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	4.33	0.51	4.26	0.42	1.19	0.24
5. ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.19	0.50	4.17	0.50	0.23	0.82
รวม	4.30	0.37	4.25	0.36	1.28	0.20

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 27 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามแบบภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแบบอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกัน

ดังนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง มีความแตกต่างกัน จากการทดสอบ t-test ชนิด Independent Samples แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผลที่กำหนดไว้ พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย

ตาราง 28 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	จังหวัดนครพนม		จังหวัดมุกดาหาร		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.37	0.41	4.35	0.39	0.39	0.70
2. ภาวะผู้นำทางวิชาการ	4.30	0.42	4.30	0.43	0.02	0.98
3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	4.23	0.51	4.22	0.54	0.18	0.86
4. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	4.27	0.44	4.31	0.48	-0.78	0.43
5. ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.17	0.51	4.19	0.48	-0.34	0.74
รวม	4.27	0.37	4.27	0.35	0.16	0.87

จากตาราง 28 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา โดยรวมและแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ดังนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา มีความแตกต่างกัน จากการทดสอบ t-test ชนิด Independent Samples แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผลที่กำหนดไว้ พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกันไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย

ตาราง 29 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร  
สถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับกลุ่ม	0.05	2	0.02	0.16	0.86
	ภายในกลุ่ม	55.44	345	0.16		
	รวม	55.49	347			
ภาวะผู้นำทางวิชาการ	ระดับกลุ่ม	2.01	2	1.01	5.73**	0.00
	ภายในกลุ่ม	60.56	345	0.18		
	รวม	62.57	347			
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับกลุ่ม	0.61	2	0.30	1.14	0.32
	ภายในกลุ่ม	92.44	345	0.27		
	รวม	93.04	347			
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	ระดับกลุ่ม	0.10	2	0.05	0.23	0.79
	ภายในกลุ่ม	72.79	345	0.21		
	รวม	72.89	347			
ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี สารสนเทศ	ระดับกลุ่ม	0.55	2	0.28	1.11	0.33
	ภายในกลุ่ม	85.58	345	0.25		
	รวม	86.13	347			
โดยรวม	ระดับกลุ่ม	0.41	2	0.21	1.54	0.22
	ภายในกลุ่ม	46.13	345	0.13		
	รวม	46.54	347			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 29 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา  
และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณา  
ตามแบบภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe') ดังปรากฏในตาราง 30

ดังนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา มีความแตกต่างกันจากการทดสอบ F-test แบบวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผลที่กำหนดไว้ พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย

ตาราง 30 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

รายการ	ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
			4.20	4.35	4.37
ภาวะผู้นำทางวิชาการ	ขนาดเล็ก	4.20	-	-0.15*	-0.17*
	ขนาดกลาง	4.35	-	-	-0.02
	ขนาดใหญ่	4.37	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 30 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทางวิชาการ สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแบบอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน



ตาราง 31 เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามประเภทการทำงาน

ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับกลุ่ม	0.64	2	0.32	2.02	0.135
	ภายในกลุ่ม	54.85	345	0.16		
	รวม	55.49	347			
ภาวะผู้นำทางวิชาการ	ระดับกลุ่ม	1.25	2	0.63	3.53*	0.03
	ภายในกลุ่ม	61.32	345	0.18		
	รวม	62.57	347			
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ระดับกลุ่ม	0.03	2	0.01	0.05	0.95
	ภายในกลุ่ม	93.02	345	0.27		
	รวม	93.04	347			
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	ระดับกลุ่ม	0.36	2	0.18	0.86	0.42
	ภายในกลุ่ม	72.53	345	0.21		
	รวม	72.89	347			
ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี สารสนเทศ	ระดับกลุ่ม	0.13	2	0.07	0.26	0.77
	ภายในกลุ่ม	86.00	345	0.25		
	รวม	86.13	347			
โดยรวม	ระดับกลุ่ม	0.03	2	0.02	0.11	0.89
	ภายในกลุ่ม	46.51	345	0.13		
	รวม	46.54	347			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 31 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามประเภทการทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามแบบภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงทำการทดสอบเป็น รายคู่โดยวิธีของเซฟเฟ (Scheffe') ดังปรากฏในตาราง 28

ดังนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความแตกต่างกัน จากการทดสอบ F-test แบบวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผลที่กำหนดไว้ พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย

ตาราง 32 ผลการทดสอบรายคู่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

รายการ	ประสบการณ์การทำงาน	$\bar{X}$	น้อยกว่า 10 ปี	10 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
			4.21	4.32	4.35
ภาวะผู้นำทางวิชาการ	น้อยกว่า 10 ปี	4.21	-	-0.11	-0.15*
	10 – 20 ปี	4.32	-	-	-0.03
	มากกว่า 20 ปี	4.35	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 32 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำทางวิชาการสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแบบอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 5 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

ตาราง 33 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง

การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้บริหาร สถานศึกษา		ครูผู้สอน		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการจัดการเรียนการสอน	4.21	0.44	4.29	0.51	-1.51	0.13
2. ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน	4.21	0.48	4.24	0.48	-0.71	0.48
3. ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนา วิชาชีพ	4.17	0.47	4.21	0.48	-0.86	0.39
4. ด้านการรักษาวินัย	4.23	0.54	4.33	0.49	-1.67	0.10
5. ด้านคุณธรรม จริยธรรม	4.28	0.43	4.36	0.47	-1.56	0.12
6. ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.34	0.54	4.36	0.48	-0.42	0.68
รวม	4.24	0.40	4.30	0.43	-1.30	0.20

จากตาราง 33 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ดังนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 4 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง มีความ แตกต่างกัน จากการทดสอบ t-test ชนิด Independent Samples แล้วเปรียบเทียบกับ เกณฑ์การแปลผลที่กำหนดไว้ พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ของการวิจัย

ตาราง 34 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา

การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	จังหวัด นครพนม		จังหวัด มุกดาหาร		t	Sig.
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการจัดการเรียนการสอน	4.24	0.47	4.27	0.50	-0.58	0.56
2. ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน	4.22	0.44	4.24	0.53	-0.52	0.61
3. ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนา วิชาชีพ	4.18	0.43	4.20	0.54	-0.36	0.72
4. ด้านการรักษาวินัย	4.30	0.53	4.27	0.50	0.45	0.66
5. ด้านคุณธรรม จริยธรรม	4.33	0.47	4.32	0.44	0.29	0.77
6. ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.37	0.52	4.32	0.49	0.74	0.46
รวม	4.27	0.41	4.29	0.43	-0.24	0.34

จากตาราง 34 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ดังนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 4 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา มีความแตกต่างกัน จากการทดสอบ t-test ชนิด Independent Samples แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผล ที่กำหนดไว้ พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย

ตาราง 35 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและ  
ครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านการจัดการเรียน การสอน	ระดับกลุ่ม	0.30	2	0.15	0.64	0.53
	ภายในกลุ่ม	79.90	345	0.23		
	รวม	80.20	347			
ด้านการบริหารจัดการ ชั้นเรียน	ระดับกลุ่ม	0.13	2	0.06	0.28	0.76
	ภายในกลุ่ม	79.24	345	0.23		
	รวม	79.37	347			
ด้านการพัฒนาตนเอง และพัฒนาวิชาชีพ	ระดับกลุ่ม	0.43	2	0.21	0.94	0.39
	ภายในกลุ่ม	78.47	345	0.23		
	รวม	78.90	347			
ด้านการรักษาวินัย	ระดับกลุ่ม	0.17	2	0.09	0.33	0.72
	ภายในกลุ่ม	91.50	345	0.27		
	รวม	91.67	347			
ด้านคุณธรรม จริยธรรม	ระดับกลุ่ม	0.11	2	0.05	0.25	0.78
	ภายในกลุ่ม	71.77	345	0.21		
	รวม	71.88	347			
ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ	ระดับกลุ่ม	0.21	2	0.10	0.41	0.67
	ภายในกลุ่ม	89.27	345	0.26		
	รวม	89.48	347			
โดยรวม	ระดับกลุ่ม	0.06	2	0.03	0.17	0.84
	ภายในกลุ่ม	60.55	345	0.18		
	รวม	60.61	347			

จากตาราง 35 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 4 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา มีความแตกต่างกันจากการทดสอบ F-test แบบวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผลที่กำหนดไว้ พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย

ตาราง 36 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามประเภทการดำเนินงาน

การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านการจัดการเรียนการสอน	ระดับกลุ่ม	0.44	2	0.22	0.95	0.39
	ภายในกลุ่ม	79.76	345	0.23		
	รวม	80.20	347			
ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน	ระดับกลุ่ม	0.13	2	0.07	0.29	0.75
	ภายในกลุ่ม	79.23	345	0.23		
	รวม	79.37	347			
ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ	ระดับกลุ่ม	0.29	2	0.14	0.63	0.53
	ภายในกลุ่ม	78.62	345	0.23		
	รวม	78.90	347			
ด้านการรักษาวินัย	ระดับกลุ่ม	1.00	2	0.50	1.90	0.15
	ภายในกลุ่ม	90.67	345	0.26		
	รวม	91.67	347			

ตาราง 36 (ต่อ)

การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านคุณธรรม จริยธรรม	ระดับกลุ่ม	0.40	2	0.20	0.95	0.39
	ภายในกลุ่ม	71.48	345	0.21		
	รวม	71.88	347			
ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ	ระดับกลุ่ม	0.81	2	0.40	1.57	0.21
	ภายในกลุ่ม	88.67	345	0.26		
	รวม	89.48	347			
โดยรวม	ระดับกลุ่ม	0.32	2	0.16	0.91	0.40
	ภายในกลุ่ม	60.30	345	0.17		
	รวม	60.61	347			

จากตาราง 36 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามประเภทภาระงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ดังนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 4 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามประเภทภาระงาน มีความแตกต่างกัน จากการทดสอบ F-test แบบวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผลที่กำหนดไว้ พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย

**ตอนที่ 6 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22**

ตาราง 37 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 22 โดยรวมและแบบภาวะผู้นำ

ตัวแปร	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอน												
	X	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	Y	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	Y <sub>6</sub>
X	1												
X <sub>1</sub>	0.801**	1											
X <sub>2</sub>	0.642**	0.542**	1										
X <sub>3</sub>	0.865**	0.545**	0.343**	1									
X <sub>4</sub>	0.781**	0.638**	0.312**	0.596**	1								
X <sub>5</sub>	0.869**	0.638**	0.433**	0.861**	0.551**	1							
Y	0.728**	0.814**	0.479**	0.534**	0.584**	0.524**	1						
Y <sub>1</sub>	0.679**	0.734**	0.453**	0.502**	0.533**	0.510**	0.915**	1					
Y <sub>2</sub>	0.634**	0.709**	0.422**	0.464**	0.511**	0.450**	0.887**	0.908**	1				
Y <sub>3</sub>	0.601**	0.622**	0.383**	0.459**	0.507**	0.442**	0.846**	0.849**	0.910**	1			
Y <sub>4</sub>	0.548**	0.597**	0.369**	0.405**	0.428**	0.406**	0.777**	0.579**	0.500**	0.448**	1		
Y <sub>5</sub>	0.621**	0.744**	0.417**	0.423**	0.514**	0.421**	0.875**	0.709**	0.644**	0.599**	0.733**	1	
Y <sub>6</sub>	0.683**	0.808**	0.431**	0.507**	0.531**	0.480**	0.873**	0.697**	0.643**	0.589**	0.727**	0.844**	1

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



จากตาราง 37 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวม ( $r_{XY} = 0.728$ ) มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาตามแบบภาวะผู้นำ พบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวม ( $r_{X_1Y} = 0.814$ ) มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูง

ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยรวม ( $r_{X_2Y} = 0.479$ ) มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยรวม ( $r_{X_3Y} = 0.534$ ) มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยรวม ( $r_{X_4Y} = 0.584$ ) มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง

ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวม ( $r_{X_5Y} = 0.524$ ) มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง

ดังนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 5 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีความสัมพันธ์กันในทางบวกใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผลที่กำหนดไว้ พบว่า สอดคล้องการสมมติฐานของการวิจัย

ตาราง 38 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 22

ตัวแปร	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอน					
	X <sub>1</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	X <sub>13</sub>	X <sub>14</sub>	Y
X <sub>1</sub>	1					
X <sub>11</sub>	0.871**	1				
X <sub>12</sub>	0.930**	0.679**	1			
X <sub>13</sub>	0.898**	0.623**	0.941**	1		
X <sub>14</sub>	0.920**	0.812**	0.773**	0.724**	1	
Y	0.814**	0.703**	0.737**	0.694**	0.807**	1

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 38 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 22 มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ( $r_{X_1Y} = 0.814$ ) ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกทุกด้าน

ตาราง 39 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ตัวแปร	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอน					
	X <sub>2</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>22</sub>	X <sub>23</sub>	X <sub>24</sub>	Y
X <sub>2</sub>	1					
X <sub>21</sub>	0.919**	1				
X <sub>22</sub>	0.947**	0.853**	1			
X <sub>23</sub>	0.910**	0.742**	0.878**	1		
X <sub>24</sub>	0.878**	0.745**	0.735**	0.726**	1	
Y	0.479**	0.473**	0.459**	0.454**	0.365**	1

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 39 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษากับการ  
ปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22  
มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ( $r_{X_2Y} = 0.479$ ) ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทาง  
สถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกทุกด้าน

ตาราง 40 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ตัวแปร	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอน						
	X <sub>3</sub>	X <sub>31</sub>	X <sub>32</sub>	X <sub>33</sub>	X <sub>34</sub>	X <sub>35</sub>	Y
X <sub>3</sub>	1						
X <sub>31</sub>	0.863**	1					
X <sub>32</sub>	0.914**	0.871**	1				
X <sub>33</sub>	0.912**	0.803**	0.860**	1			
X <sub>34</sub>	0.943**	0.758	0.795**	0.859**	1		
X <sub>35</sub>	0.893**	0.624	0.714**	0.707**	0.837**	1	
Y	0.534**	0.555	0.537**	0.538**	0.476**	0.395**	1

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 40 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับการ  
ปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22  
มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ( $r_{X_3Y} = 0.534$ ) ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทาง  
สถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกทุกด้าน

ตาราง 41 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 22

ตัวแปร	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอน					
	X <sub>4</sub>	X <sub>41</sub>	X <sub>42</sub>	X <sub>43</sub>	X <sub>44</sub>	Y
X <sub>4</sub>	1					
X <sub>41</sub>	0.952**	1				
X <sub>42</sub>	0.914**	0.799**	1			
X <sub>43</sub>	0.961**	0.892**	0.822**	1		
X <sub>44</sub>	0.984**	0.936**	0.861**	0.953**	1	
Y	0.584**	0.643**	0.481**	0.531**	0.567**	1

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 41 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษากับการ  
ปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 22  
มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ( $r_{X_4Y} = 0.584$ ) ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทาง  
สถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวกทุกด้าน

ตาราง 42 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ  
 ของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ตัวแปร	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอน						
	X <sub>5</sub>	X <sub>51</sub>	X <sub>52</sub>	X <sub>53</sub>	X <sub>54</sub>	X <sub>55</sub>	Y
X <sub>5</sub>	1						
X <sub>51</sub>	0.945**	1					
X <sub>52</sub>	0.964**	0.919**	1				
X <sub>53</sub>	0.968**	0.937**	0.983**	1			
X <sub>54</sub>	0.333**	0.467**	0.311**	0.428**	1		
X <sub>55</sub>	0.941**	0.883**	0.961**	0.946**	0.089**	1	
Y	0.869**	0.839**	0.783**	0.807**	0.447**	0.752**	1

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 42 พบว่า ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ของผู้บริหาร  
 สถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 มัธยมศึกษา เขต 22 มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ( $r_{X_5Y} = 0.869$ ) ในระดับสูงอย่างมี  
 นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์กันใน  
 ทางบวกทุกด้าน

ตอนที่ 7 การสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่  
 ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 มัธยมศึกษา เขต 22

ตาราง 43 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างผลการวิเคราะห์อำนาจพยากรณ์  
ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอน  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ตัวแปร พยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	Adj.R <sup>2</sup>	B	S.E. <sub>b</sub>	$\beta$	t	Sig.
X <sub>1</sub> (ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง)	0.814	0.663	0.662	0.779	0.038	0.745	20.655**	.000
X <sub>5</sub> (ภาวะผู้นำ ทาง เทคโนโลยี สารสนเทศ)	0.822	0.676	0.674	0.110	0.030	0.131	3.645**	.000

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$a = 0.417 \quad S.E._{est} = 0.23864$$

จากตาราง 43 พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่นำมา  
วิเคราะห์จำนวน 5 แบบ พบว่ามี 2 แบบ ที่สามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานของครูผู้สอน  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวมได้อย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี  
สารสนเทศ

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุดที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีค่า  
สัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.745 รองลงมา คือ ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี  
สารสนเทศ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.131 ตัวแปรทั้ง 2 แบบ  
นี้ สามารถรวมกันอธิบายความแปรปรวนของระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
ที่มีอำนาจพยากรณ์การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวม ได้ร้อยละ 67.40 และมีความคลาดเคลื่อน  
มาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 0.23864$

สามารถเขียนสมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y' = 0.417 + 0.779X_1 + 0.110X_5$$

และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$Z' = 0.745Z_1 + 0.131Z_5$$

ดังนั้น ผลการทดสอบสมมติฐานข้อ 6 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 แบบ มีอำนาจพยากรณ์การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผลที่กำหนดไว้ พบว่า สอดคล้องการสมมติฐานของการวิจัย

#### ตอนที่ 8 แนวทางการยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ผู้วิจัยนำผลการวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบบภาวะผู้นำที่มีอำนาจพยากรณ์การปฏิบัติงานของครูผู้สอน มาร่างเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อให้ข้อเสนอแนะ แนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และนำเสนอเป็นความเรียง ดังนี้

1. ผู้วิจัยสรุปภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบภาวะผู้นำที่สามารถพยากรณ์ การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 นำเสนอดังตาราง 44



ตาราง 44 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยรวม  
ของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ตัวแปรภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ตัวแปรการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22	สรุป	
	โดยรวม	ควรพัฒนา	ไม่จำเป็น ต้องพัฒนา
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	
ภาวะผู้นำทางวิชาการ	✗		✓
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	✗		✓
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	✗		✓
ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี สารสนเทศ	✓	✓	

✓ หมายถึง มีอำนาจพยากรณ์ ✗ หมายถึง ไม่มีอำนาจพยากรณ์

จากตาราง 44 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 2 แบบ ได้แก่

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 2) ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอำนาจ  
พยากรณ์การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 22

2. ผู้วิจัยนำผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถพยากรณ์  
การปฏิบัติงานของครูผู้สอน มาร่างเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แล้วนำไปสัมภาษณ์  
ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อให้ข้อเสนอแนะ แนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และนำเสนอเป็น  
ความเรียง ดังนี้

#### 2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่ว่า “ท่านมีแนวทางในการพัฒนา ภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรากฏว่าผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่าน ได้ให้คำสัมภาษณ์ดังนี้

“...ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีกระบวนการในการบริหารจัดการที่ดีมีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น ตั้งใจชัดเจนในการทำงานเพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จในการทำงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดีที่เหมาะสม

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความตระหนักและความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ กระตุ้น โน้มน้าว ให้กำลังใจ เพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนสร้างนวัตกรรม และนำเทคนิควิธีการเรียนการสอนใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเอง และทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสนใจ ถึงความแตกต่าง ศักยภาพ ความถนัดและความเชี่ยวชาญของบุคลากรแต่ละคนที่ส่งผลต่อคุณภาพในการบริหารสถานศึกษา ควรผลักดันความสามารถของบุคลากรที่ถนัดเพื่อส่งเสริมและพัฒนาความสามารถนั้นไปสู่การทำวิทยฐานะที่สูงขึ้น ควรมีการแนะนำ ส่งเสริมเทคนิควิธีการการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนให้แก่ครูผู้สอน...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีเทคนิคในการโน้มน้าวให้ครูผู้สอน เพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ สร้างความเชื่อ ความศรัทธาเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเป็นกัลยาณมิตร นำเชื่อถือเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านการแสวงหาความรู้ ความรู้ คุณธรรมจริยธรรมและ

ปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับครูผู้สอน เพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ครูผู้สอนและเพื่อนร่วมงานได้ทำงานเต็มศักยภาพและเต็มความสามารถ ใช้กระบวนการ PCL ในการเรียนรู้และพัฒนาาร่วมกัน มีแผนการพัฒนาบุคลากรการนิเทศติดตามที่ชัดเจน และกัลยาณมิตร

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล...

(เพลินพิศ ธรรมรัตน์, สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างค่านิยมอันเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน มีความรักใคร่ สร้างความศรัทธาเป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน สร้างความเชื่อมั่น กระตือรือร้นในการทำงาน สร้างความเป็นกันเอง ให้กำลังใจด้วยวาจาที่อ่อนโยน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความท้าทายในการคิดกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดของผู้ร่วมงาน

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในสถานศึกษาทุกคน เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคลสร้างบรรยากาศของการให้ส่งเสริมผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความสนใจและความถนัดของตนเอง...”

(ทิพวรรณ เสนจันทร์ฉิชัย, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ผู้บริหารสถานศึกษาคควรมีวิสัยทัศน์ความคิดริเริ่ม  
สร้างสรรค์ เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา  
จะปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น ศรัทธา มีความมั่นใจ ไว้วางใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาคควรกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิด  
กำลังใจและเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม สร้างเจตคติที่ดีในการทำงานให้  
ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ผู้บริหารสถานศึกษาคควรกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา  
ปฏิบัติงานในหน้าที่และแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลาย

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาคควรเข้าใจถึงความรู้ ความสามารถ  
และความถนัดของบุคลากรในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง...”

(ธีรภัทร วงษ์สว่าง, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ผู้บริหารสถานศึกษาคควรมีเทคนิคในการพูดคุยกับ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรัก ศรัทธา เชื่อมั่น และมุ่งมั่นในการทำงาน

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาคควรสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน  
เห็นคุณค่าของเป้าหมายความสำเร็จ ให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ผู้บริหารสถานศึกษาคควรสร้างแรงจูงใจ สร้างเป้าหมาย  
ในการพัฒนาตนเอง เพื่อที่จะเรียนรู้ในการทำงาน

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาคควรมีความเข้าใจถึงความแตกต่าง  
ของแต่ละบุคคล ความพร้อมในด้านต่าง ๆ ...”

(ไพโรจน์ กิตติศรีวรพันธุ์, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์ความคิดริเริ่ม  
สร้างสรรค์ความตั้งใจจริงในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย โน้มน้าว จูงใจ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา มีความมั่นใจ ไว้วางใจเกิดความรู้สึกยินดี  
ภาคภูมิใจ เต็มใจรวมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา  
เห็นคุณค่าของเป้าหมายและความสำเร็จเพื่อการพัฒนาองค์การร่วมกัน

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไข  
ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำความเข้าใจ ส่งเสริมและ  
การพัฒนาความต้องการ ความสนใจ ความสามารถของแต่ละบุคคลและปฏิบัติต่อ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน...”

(วชิระ ปะทะดี, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับ  
บัญชา มีความมุ่งมั่นในการทำงาน พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีการอบรมพัฒนาตนเองแล้วนำ  
ความรู้มาพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษา

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความชื่นชม ยกย่องเมื่อ  
ครูผู้สอน นักเรียนได้รับรางวัลการแข่งขันทักษะทางวิชาการหรือรางวัลต่าง ๆ

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องเป็นแบบอย่างในการ  
ปฏิบัติงาน มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง คอยสอบถามถึงปัญหา พร้อมให้คำปรึกษาและให้คำปรึกษาใน  
การแก้ไขปัญหา

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล  
 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณาถึงความรู้  
 ความสามารถและความถนัดของบุคลากร เพื่อวางบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่  
 มอบหมาย...”

(อรุณ ศรีภักดี, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์  
 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีอุดมการณ์ มุ่งมั่น ชัดเจนใน  
 การบริหาร ตรง ชัด ลึก เป้าหมายชัดเจน วิสัยทัศน์ชัดเจน โครงการชัดเจนเป็นแบบอย่าง  
 ที่ดีในการทำงาน ครองตน ครองคน ครองงาน เข้าใจบุคลากรแต่ละคน เข้าใจเข้าพัฒนา  
 เป็นกันเอง กล้าปรึกษา ครองใจคน ทำให้ครูมีแรงบันดาลใจในการทำงาน  
 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างในการ  
 ปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เกิดความศรัทธาในตัวของผู้บริหาร  
 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา  
 ผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้  
 จากสภาพจริงที่เกิดขึ้น ฝึกให้คิดการปัญหาอย่างเป็นระบบใช้การบริหารเศรษฐกิจพอเพียง  
 คำนึงถึงขั้นตอน PDCA ให้กำลังใจในการแก้ปัญหาด้วย  
 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล  
 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมอบหมายหน้าที่ให้ตรงกับ  
 ความสามารถของบุคคล ให้โอกาสให้ทุกคนทำงานอย่างเท่าเทียมกัน ให้โอกาสในการ  
 เรียนรู้ อบรม พัฒนาทักษะให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา...”

(วินิจ พลธะรัตน์, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์  
 ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน มีศักยภาพใน  
 การปฏิบัติงานในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพใช้หลักนิติธรรม หลักนิติรัฐมีหลักการ  
 ในการมอบหมายภาระงานให้เหมาะสมกับความสามารถของครูและบุคลากร มีการ  
 กำหนดกฎเกณฑ์รวมทั้งกติกาในองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของแต่ละ

ละเอียดอย่างชัดเจน ซึ่งจะส่งผลให้ครูผู้สอนเกิดความเชื่อมั่น และมั่นใจในการบริหารงาน เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหารควรจะเริ่มต้นด้วยการประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านการครองตน ครองคนและครองงาน ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย รวมทั้งกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน มีการมอบหมายงาน/โครงการให้ครูและบุคลากรตามความสามารถรวมทั้งความถนัดและความสนใจ นอกจากนี้การให้ขวัญกำลังใจกับครูและบุคลากรที่ประสบความสำเร็จอย่างเป็นระบบและยุติธรรม ก็เป็นส่วนหนึ่งในการที่จะส่งเสริมให้การพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้น

#### ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ผู้บริหารควรมีมาตรการในการส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง อาทิเช่น การส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการอบรม/สัมมนาในเรื่องต่าง ๆ ตามความเหมาะสม รวมทั้งความถนัดและความสนใจเพื่อที่จะได้นำมาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น การส่งเสริมให้ครูได้เข้าร่วมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อร่วมกันหาแนวทางในพัฒนาคุณภาพรวมทั้งการแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมให้ครูได้จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน การจัดทำนวัตกรรมเพื่อเป็นสื่อที่กระตุ้นความสนใจของผู้เรียนในการจัดการเรียนการสอน การจัดทำรายงานวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอน นอกจากนี้ การนิเทศ กำกับ ติดตามการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบก็เป็นส่วนหนึ่งในการที่จะกระตุ้นให้ครูได้พัฒนาตนเองและพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

#### ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารควรให้ครูทุกคนได้จัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID PLAN) เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบรวมทั้งภาระงานในด้านการจัดการเรียนการสอน การมอบหมายงานหน้าที่พิเศษ รวมทั้งการมอบหมายกิจกรรม/โครงการให้มีความเหมาะสมตรงกับความรู้ความสามารถรวมทั้งความถนัดและความสนใจ นอกจากนี้ ควรเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับ

บทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปด้วยบรรยากาศแห่งความสามัคคี มีเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน...”

(วีระชัย ศรีงาม, สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีเป้าประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน มีความไว้วางใจเชื่อใจในการทำงาน และทำงานอย่างมีอุดมการณ์ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน เป็นแบบอย่างที่ดี มีศีลธรรมและจริยธรรมสูงจน ผู้ร่วมงานนามาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ การบริหารงานเป็นที่ประทับใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักถึงปัญหา และวิธีการแก้ไขเกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อมั่น มีการระดมความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและพยายามให้บุคลากรตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นในอนาคตจากปัญหาเหล่านั้น

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น ร่วมกันในการพัฒนางานการแก้ไขปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้บริหารควรมอบหมายให้ครูแต่ละคนปฏิบัติงานที่ถนัดและให้มีความตระหนักเห็นคุณค่าของตนเองให้ขวัญกำลังใจครูเป็นรายบุคคลตามโอกาสอันควร...”

(อลงกรณ์ จันทระโคตร, สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ 2564)



ตาราง 45 การสังเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางยกระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ข้อเสนอแนะแนวทางยกระดับภาวะผู้นำ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่										รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์												
1) มีวิสัยทัศน์/มีอุดมการณ์ มุ่งมั่น ตั้งใจ มีเป้าหมาย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓	7	70.00
2) มีเทคนิคโน้มน้าวให้ครูผู้สอน ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ		✓			✓						5	50.00
3) สร้างค่านิยมที่ดี สร้างความศรัทธา ความเอาใจใส่ เชื่อมมั่น		✓	✓	✓	✓	✓					5	50.00
4) เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	✓						✓	✓		✓	4	40.00
5) มีกระบวนการบริหารจัดการที่ดี	✓								✓	✓	3	30.00
6) รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน				✓		✓					2	20.00
7) มุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ							✓				1	10.00
8) เข้าใจในความต้องการ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคน								✓			1	10.00
9) ใช้หลักนิติธรรม นิติรัฐ มีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม	✓								✓		1	10.00
10) แสดงลักษณะของความเป็นผู้นำที่เหมาะสม	✓										1	10.00

ตาราง 45 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางยกระดับภาวะผู้นำ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่										รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ												
1) กระตุ้นให้ขวัญกำลังใจ ชื่นชม ยกย่อง แก่ผู้ร่วมงานด้วยวาจา ที่อ่อนโยน อย่างสม่ำเสมอ			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	7	70.00
2) กระตุ้น สร้างความตระหนัก ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เป้าหมายความสำเร็จ ให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมี คุณภาพ	✓		✓	✓	✓	✓		✓			6	60.00
3) เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านการแสวงหาความรู้ การมีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนการปฏิบัติงาน		✓	✓					✓	✓	✓	5	50.00
4) ส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม	✓			✓					✓		3	30.00
5) ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓									2	20.00
6) เป็นกัลยาณมิตร มีคุณธรรม มีความเป็นกันเอง		✓	✓								2	20.00
7) สร้างความตระหนักถึงปัญหา ระดมความคิดเห็นในการแก้ไข ปัญหา										✓	2	20.00

ตาราง 45 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางยกระดับภาวะผู้นำ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่										รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา												
1) ให้คำปรึกษา และกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลายอย่างสร้างสรรค์			✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	7	70.00
2) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูผู้สอนสร้าง และนำเทคนิควิธีการสอน นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	✓	✓	✓		✓				✓		5	50.00
3) สร้างแรงจูงใจ เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากสภาพจริง ส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	✓				✓		✓	✓	✓		5	50.00
4) เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้ทำงานเต็มศักยภาพ อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ		✓	✓			✓		✓		✓	5	50.00
5) กระตุ้น ส่งเสริมประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อให้ผู้ร่วมงาน แสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน			✓	✓	✓		✓			✓	5	50.00
6) มีแผนพัฒนาบุคลากร มีการกำกับนิเทศ ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานที่ชัดเจน และต่อเนื่อง		✓					✓		✓		3	30.00
7) ส่งเสริมให้ครูผู้สอนทำวิจัยในชั้นเรียน	✓								✓		2	20.00

ตาราง 45 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางยกระดับภาวะผู้นำ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่										รวม	ร้อยละ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล													
1) ให้ความสนใจ มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ ศักยภาพ ความถนัด ความเชี่ยวชาญ และยอมรับ ความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคน	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	90.00
2) ส่งเสริม พัฒนาความสามารถ ความสนใจของบุคลากร เพื่อพัฒนาสู่การทำวิทยฐานะที่สูงขึ้น	✓	✓	✓			✓		✓		✓	6	60.00	
3) สร้างบรรยากาศของการให้ เอาใจใส่ และมีปฏิสัมพันธ์ กับบุคลากร และปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน			✓	✓		✓			✓	✓	5	50.00	
4) แนะนำ ส่งเสริมเทคนิควิธีการบูรณาการการจัดการเรียน การสอนให้แก่ครูผู้สอน	✓										1	10.00	
5) จัดทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ									✓		1	10.00	

จากตาราง 45 ผลการสังเคราะห์แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาแนวทางที่มีค่าความถี่สูงสุด ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป เพื่อคัดสรรเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ดังนี้

### 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์ อุดมการณ์ มุ่งมั่น ตั้งใจ กำหนดเป้าหมาย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีเทคนิค และวิธีการโน้มน้าวให้ครูผู้สอน ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างค่านิยมที่ดี สร้างเชื่อมั่น ความศรัทธา ความเอาใจใส่

### 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ขวัญกำลังใจ ชื่นชม ยกย่อง ชมเชยแก่ผู้ร่วมงานด้วยวาจาที่อ่อนโยน อย่างสม่ำเสมอ

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้น สร้างความตระหนัก ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เป้าหมายความสำเร็จให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านการแสวงหาความรู้ การมีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนการปฏิบัติงาน

### 3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้คำปรึกษา และกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลายอย่างสร้างสรรค์

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนให้ครูผู้สอนสร้างและนำเทคนิควิธีการสอน นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างแรงจูงใจ เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากสภาพจริง ส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้ทำงานเต็มศักยภาพอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ

3.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้น ส่งเสริมประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน

#### 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสนใจ มอบหมายงานให้ตรงกับ ความแตกต่าง ศักยภาพ ความถนัด ความเชี่ยวชาญ และยอมรับความแตกต่างของ บุคลากรแต่ละคน

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม พัฒนาความสามารถ ความสนใจของบุคลากร เพื่อพัฒนาสู่การทำวิทยฐานะที่สูงขึ้น

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศของการให้ เอาใจใส่ และมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรและปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

#### 2.2 ด้านภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามที่ว่า “ท่านมีแนวทางในการภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ปรากฏว่าผู้เชี่ยวชาญทั้ง 10 ท่าน ได้ให้คำสัมภาษณ์ดังนี้

“...ด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนและการบริหารจัดการไปใช้ในสถานศึกษาในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่นในสถานการณ์แพร่ระบาดของเชื้อไวรัส

ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองโดยการศึกษาหาความรู้ ฝึกทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลต่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี

ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยการจัดหาสื่อ อุปกรณ์การเรียน สร้างและขยายเครือข่ายอินเทอร์เน็ตให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ

ด้านสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน

ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายเป็นเครื่องมือในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใช้ให้ถูกต้องดีงามเหมาะสมกับการใช้งานเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและโรงเรียนและคำนึงถึงกฎระเบียบ กติกา มารยาทในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ...”

(ไชยา ภาวะบุตร, สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูผู้สอน ร่วมมือร่วมใจกำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกัน

ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองมีการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน และควรจัดหาผู้รับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความรู้ ความสามารถ

ด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาส ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้ในการปฏิบัติงาน

ด้านสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประชาสัมพันธ์ สื่อสาร และส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดการเรียนการสอนทางอินเทอร์เน็ตหรือโปรแกรม Application ต่าง ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน

ด้านจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประชาสัมพันธ์ สื่อสาร จริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกัน เช่น ไม่ละเมิดผู้อื่น ไม่รบกวนผู้อื่น ไม่นำผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน ข้อมูลสารสนเทศได้จาก ICT ควรเป็นข้อมูลที่ถูกต้อง และเป็นจริง...”

(เพลินพิศ ธรรมรัตน์, สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผน  
การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในสถานศึกษา

ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำในการนำเอาความรู้  
ความสามารถ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

ด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี

ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดหา จัดสรรงบประมาณด้าน  
เทคโนโลยีให้ทั่วถึงครบทุกฝ่ายงาน

ด้านสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน

ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนใช้  
เทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายเป็นเครื่องมือในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ และจัด  
กิจกรรมการเรียนการสอน

ด้านจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาในการใช้สื่อออนไลน์ โดยคำนึงถึงกฎ ระเบียบของการใช้สื่อออนไลน์...”

(ทิพวรรณ เสนจันทร์ฉิมชัย, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการวางแผน  
กำหนดเป้าหมายในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ไปใช้ในสถานศึกษาเพื่อการบริหาร  
จัดการ

ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงออกให้เห็นถึงคุณลักษณะ  
ความรู้ ความสามารถ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี

ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถจัด  
บรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการ  
เรียนรู้และมีความรอบรู้



ด้านสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน  
 ผู้บริหารสถานศึกษาควรอำนวยความสะดวกและสนับสนุน  
 การเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมในการเรียนรู้  
 ด้านจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยี  
 โดยต้องไม่กระทบสิทธิ์คนอื่น ไม่กลั่นแกล้งคนอื่น คำนึงถึงความถูกต้อง...”

(ธีรภัทร วงษ์สว่าง, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดแนวทางใช้เทคโนโลยีใน  
 การบริหารสถานศึกษา พร้อมทั้งวางมาตรการในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้  
 เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาช่วยในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน  
 ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการเรียนรู้ เข้าใจถึงเทคโนโลยี  
 ใหม่ ๆ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ  
 ด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี  
 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้มีนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้า  
 มาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนอยู่ตลอด  
 ด้านสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน  
 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย  
 มีความพร้อมและเพียงพอในการจัดการเรียนการสอน  
 ด้านจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างจิตสำนึกในการใช้เทคโนโลยี  
 สารสนเทศให้กับบุคลากรในสถานศึกษาได้เข้าใจ และตระหนักถึงกฎ ระเบียบ และ  
 จริยธรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ...”

(ไพโรจน์ กิตติศรีวรพันธุ์, สัมภาษณ์, 1 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรวิสัยทัศน์ กำหนดแนวทาง  
วางแผนและการบริหารจัดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในสถานศึกษาพร้อมทั้งกำกับ  
ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้ทันต่อการ  
เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

ด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการจัดหาบุคลากร จัดสรร  
งบประมาณด้านเทคโนโลยีให้ครอบคลุมและเพียงพอ

ด้านสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน

ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนให้ครูผู้สอน  
นำเอาข้อมูลสารสนเทศ นวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

ด้านจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผน หรือกำหนดกฎข้อ  
ควรปฏิบัติ ในการเข้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้เรียนและบุคลากรทางการศึกษา...”

(วชิระ ปะทะดี, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนและการ  
บริหารจัดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในสถานศึกษา

ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้  
ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี  
จัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยีให้ครอบคลุม และเพียงพอ

ด้านสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน

ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนให้ครูผู้สอน  
นำเอาข้อมูลสารสนเทศ นวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

ด้านจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนทาง หรือกำหนดกฎข้อ  
ควรปฏิบัติ ในการเข้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้เรียนและบุคลากรทางการศึกษา...”

(อรุณ ศรีภักดี, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี  
กำหนดวิสัยทัศน์วางแผนและการบริหารจัดการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ใน  
สถานศึกษาอย่างทั่วถึงและเพียงพอ

ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการเรียนรู้ พัฒนาตนเองอย่าง  
ต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ และสถานการณ์  
ปัจจุบัน

ด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี

ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดหางบประมาณ ให้ครูได้เรียนรู้  
เข้าถึงเทคโนโลยี อินเทอร์เน็ต มีความเร็ว รองรับ มีอุปกรณ์ที่เพียงพอ

ด้านสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน

ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกระบวนการที่ครู  
ทำนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบวิจัย การสอนแบบโครงงาน สารสนเทศ  
ข้อมูลนักเรียน การสอนออนไลน์ในโปรแกรมหรือ Application ต่าง ๆ

ด้านจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความตระหนักให้กับ  
บุคลากรทางการศึกษา ด้านจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ...”

(วินิจ พลธะรัตน์, สัมภาษณ์, 4 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ  
พัฒนาคุณภาพของโรงเรียน โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย รวมทั้งกลยุทธ์  
ของโรงเรียนในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างชัดเจน มีการกำหนดกิจกรรม/  
โครงการ รวมทั้งครูผู้รับผิดชอบที่มีความสามารถในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อ

ส่งเสริมและสนับสนุนในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงานของโรงเรียน รวมทั้งการให้บริการเครือข่าย อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงภายในโรงเรียน

ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

รวมทั้งสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารงานของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมสมรรถนะของครูในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยการส่งครูที่มีความสามารถเหมาะสมได้เข้ารับการอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และนำมาขยายผลโดยการอบรมให้ครูภายในโรงเรียน การส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างนวัตกรรม สื่อการเรียนการสอน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้เรียนซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนต่อไป

ด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการสนับสนุนการใช้

เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดหาสื่อ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ด้านเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและเพียงพอ ตรงกับความต้องการของครูผู้สอน เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานตามโครงสร้างทั้ง 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารงานทั่วไปก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น

ด้านสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน

ผู้บริหารควรกำหนดผู้รับผิดชอบที่มีความรู้ความสามารถ

เหมาะสมในด้านสารสนเทศของโรงเรียน มีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสารสนเทศที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอน มีเว็บไซต์ของโรงเรียนในการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศในด้านต่าง ๆ เพื่อในการจัดการเรียนการสอน โดยครูสามารถเข้าถึงสารสนเทศของโรงเรียนได้ นอกจากนี้ ควรมีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์สารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน และทันสมัยอยู่เสมอ

ด้านจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้ครูได้เห็นถึง

ความสำคัญของจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ครูควรมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน ไม่คัดลอกผลงานทางวิชาการ ทำซ้ำหรือดัดแปลงผลงานที่มีลิขสิทธิ์ ควรใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นจริง...”

(วีระชัย ศรีงาม, สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ 2564)

“...ด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ

พัฒนาคุณภาพของโรงเรียน โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายอย่างชัดเจน มีการกำหนดกิจกรรม/โครงการ รวมทั้งครูผู้รับผิดชอบที่มีความสามารถในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารควรพัฒนาตนเองและส่งเสริมสมรรถนะของครูใน

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง คิดสร้างนวัตกรรมในการบริหารรูปแบบใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

ด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี

ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณในการจัดหาสื่อ อุปกรณ์

ครุภัณฑ์ด้านเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมและเพียงพอ ตรงกับความต้องการของครูผู้สอน

ด้านสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน

ผู้บริหารควรมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสารสนเทศ

ที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอน มีเว็บไซต์ของโรงเรียนในการเก็บรวบรวมข้อมูล

สารสนเทศในด้านต่าง ๆ เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน

ด้านจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้ครูได้เห็นถึง

ความสำคัญของจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ...”

(อลงกรณ์ จันทรโคตร, สัมภาษณ์, 5 กุมภาพันธ์ 2564)

ตาราง 46 การสังเคราะห์ข้อเสนอแนะแนวทางยกระดับภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 22

ข้อเสนอแนะแนวทางยกระดับภาวะผู้นำ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่										รวม	ร้อยละ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1. ด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ													
1) มีวิสัยทัศน์ในการวางแผนและการบริหารจัดการการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ไปใช้ในสถานศึกษา	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		8	80.00
2) วางมาตรการในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาช่วยในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน					✓	✓	✓	✓	✓			5	50.00
3) เปิดโอกาสให้ครูผู้สอน เพื่อนร่วมงานกำหนดวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกัน		✓				✓	✓					3	30.00
4) มีการกำหนดกิจกรรม/โครงการ รวมทั้งครูผู้รับผิดชอบที่มีความสามารถในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ									✓	✓		2	20.00
2. ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ													
1) ต้องเป็นแบบอย่าง และพัฒนาตนเอง ให้แก่บุคลากร โดยการศึกษาหาความรู้ ฝึกทักษะ และนำเอาความรู้ที่ได้มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100.00

ข้อเสนอแนะแนวทางยกระดับภาวะผู้นำ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่										รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
2) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง		✓	✓			✓	✓		✓	✓	6	60.00
3) ส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างนวัตกรรมสื่อการเรียนการสอน									✓	✓	2	20.00
4) จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดหาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน		✓	✓								2	20.00
5) ควรจัดหาผู้รับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความรู้ ความสามารถ		✓									1	10.00
6) ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ									✓		1	10.00
3. ด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี												
1) จัดหาบุคลากร งบประมาณ ด้านเทคโนโลยีให้ทั่วถึงครอบคลุมและเพียงพอ ครบทุกฝ่ายงาน	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	7	70.00

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางยกระดับภาวะผู้นำ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่										รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
2) สนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน และจัดการเรียนการสอนอยู่ตลอด		✓	✓		✓		✓		✓	✓	6	60.00
3) ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา	✓	✓				✓		✓	✓		5	50.00
4) ส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม จัดหาสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้	✓			✓	✓			✓	✓		5	50.00
5) สร้างและขยายเครือข่ายอินเทอร์เน็ตให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ	✓					✓		✓			3	30.00
4. ด้านสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน												
1) ส่งเสริมสนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนใช้เทคโนโลยีที่หลากหลาย และทันสมัยเป็นเครื่องมือในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓					6	60.00



ข้อเสนอแนะแนวทางยกระดับภาวะผู้นำ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่										รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
2) ควรมีการประชาสัมพันธ์ สื่อสาร การจัดการเรียนการสอนทางอินเทอร์เน็ต หรือ โปรแกรม Application ต่าง ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน		✓	✓		✓		✓	✓	✓		6	60.00
3) ควรส่งเสริม สนับสนุนให้ครูผู้สอนนำเอาข้อมูลสารสนเทศ นวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน				✓		✓	✓	✓		✓	5	50.00
4) ควรสนับสนุนให้มีเทคโนโลยีที่มีความพร้อม และเพียงพอในการจัดการเรียนการสอน					✓					✓	2	20.00
5. ด้านจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ												
1) ควรสร้างความตระหนักให้ครูผู้สอนได้เห็นถึงความสำคัญของกฎ ระเบียบ และจริยธรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ			✓	✓	✓			✓	✓	✓	6	60.00
2) ควรวางแนวทาง หรือกำหนดกฎระเบียบ กติกามารยาท ข้อควรปฏิบัติในการเข้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้เรียน และบุคลากรทางการศึกษา	✓				✓	✓	✓			✓	5	50.00

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะแนวทางยกระดับภาวะผู้นำ	ผู้เชี่ยวชาญคนที่										รวม	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
3) แสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใช้ให้ถูกต้องดีงามเหมาะสมกับการใช้งานเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและโรงเรียน	✓		✓	✓	✓			✓			5	50.00
4) ควรมีการประชาสัมพันธ์ สื่อสาร จริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกัน	✓										1	10.00

จากตาราง 46 ผลการสังเคราะห์แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาแนวทางที่มีค่าความถี่สูงสุดตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป เพื่อคัดสรรเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ดังนี้

### 1. ด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการวางแผนและการบริหารจัดการการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในสถานศึกษาและสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางมาตรการในการกำกับติดตาม ประเมินผลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาช่วยในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

### 2. ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องเป็นแบบอย่าง และพัฒนาตนเองให้แก่บุคลากรโดยการศึกษาหาความรู้ ฝึกทักษะ และนำเอาความรู้ที่ได้มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

### 3. ด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี

3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดหาบุคลากร งบประมาณ ด้านเทคโนโลยีให้ทั่วถึงครอบคลุมและเพียงพอ ครบทุกฝ่ายงาน

3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานและจัดการเรียนการสอนอย่างตลอด

3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม จัดหาสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

#### 4. ด้านสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน

4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายและทันสมัยเป็นเครื่องมือในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประชาสัมพันธ์ สื่อสาร การจัดการเรียนการสอนทางอินเทอร์เน็ต หรือ โปรแกรม Application ต่าง ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน

4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนให้ครูผู้สอน นำเอาข้อมูลสารสนเทศ นวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

#### 5. ด้านจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความตระหนักให้ครูผู้สอน ได้เห็นถึงความสำคัญของกฎ ระเบียบ และจริยธรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

5.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนทาง หรือกำหนด กฎระเบียบ กติกามารยาท ข้อควรปฏิบัติในการเข้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้เรียน และบุคลากรทางการศึกษา

5.3 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใช้ให้ถูกต้องดีงามเหมาะสมกับการใช้งานเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำไปสรุปและอภิปรายผลในบทที่ 5

ต่อไป

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปการศึกษาค้นคว้า และผลการวิจัยตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน
2. เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน
3. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา ประสิทธิภาพการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา
4. เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและ

ครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา

5. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

6. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

7. เพื่อศึกษาแนวทางการยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

### สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก

2. การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา มีความแตกต่างกัน

4. การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา มีความแตกต่างกัน

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีความความสัมพันธ์กันในทางบวก

6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 แบบ มีอำนาจพยากรณ์การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในปีการศึกษา 2562 จำนวน 3,146 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 405 คน และกลุ่มครูผู้สอน จำนวน 2,741 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22, 2562)

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในปีการศึกษา 2562 โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and morgan) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552, หน้า 49) จำนวน 343 คน ซึ่งเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 348 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 147 คน และกลุ่มครูผู้สอน จำนวน 201 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณ (Rating Scale) ชนิด 5 ระดับ จำนวน 142 ข้อ ใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดในโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จำนวน 79 ข้อ ซึ่งค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .235 - 0.918 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ .9797 และเพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จำนวน 61 ข้อ ซึ่งค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .337 - 0.914 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ .9770

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 สรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามแบบภาวะผู้นำ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกแบบเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านการรักษาวินัย ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามแบบภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานศึกษาโดยรวมและแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามแบบภาวะผู้นำ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการและเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามแบบภาวะ



ผู้นำ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการ

4. การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษาขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวม มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาตามแบบภาวะผู้นำ พบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูง

ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง

ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวม มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง

6. ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 5 แบบ พบว่า 2 แบบ ที่สามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ดีที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.745 รองลงมา คือ ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.131 ตัวแปรทั้ง 2 แบบนี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวมได้ร้อยละ 67.40 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 23864$

สามารถเขียนสมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$Y' = 0.417 + 0.779X_1 + 0.110X_5$$

และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$Z' = 0.745Z_1 + 0.131Z_5$$

7. แนวทางการยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ มีดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

7.1 แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แต่ละองค์ประกอบย่อยดังนี้

7.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

7.1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์ อุดมการณ์ มุ่งมั่น ตั้งใจ กำหนดเป้าหมาย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

7.1.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีเทคนิค และวิธีการโน้มน้าวให้ครูผู้สอน ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

7.1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างค่านิยมที่ดี สร้างเชื่อมั่น ความสำเร็จ ความเอาใจใส่

7.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

7.1.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ขวัญกำลังใจ ชื่นชม ยกย่องชมเชยแก่ผู้ร่วมงานด้วยวาจาที่อ่อนโยน อย่างสม่ำเสมอ

7.1.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้น สร้างความตระหนัก ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เป้าหมายความสำเร็จให้เพื่อร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

7.1.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านการแสวงหาความรู้ การมีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนการปฏิบัติงาน

### 7.1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

7.1.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้คำปรึกษา และกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลายอย่างสร้างสรรค์

7.1.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนให้ครูผู้สอนสร้างและนำเทคนิควิธีการสอน นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

7.1.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างแรงจูงใจ เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากสภาพจริงส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

7.1.2.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้ทำงานเต็มศักยภาพอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ

7.1.2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้น ส่งเสริมประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน

### 7.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

7.1.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสนใจ มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ คักยภาพ ความถนัด ความเชี่ยวชาญ และยอมรับความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคน

7.1.4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม พัฒนาความสามารถ ความสนใจของบุคลากรเพื่อพัฒนาสู่การทำวิทยฐานะที่สูงขึ้น

7.1.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างบรรยากาศของการให้เอาใจใส่ และมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรและปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

7.2 แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละองค์ประกอบย่อย ดังนี้

### 7.2.1 ด้านวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

7.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ในการวางแผนและการบริหารจัดการการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในสถานศึกษาและสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด

7.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางมาตรการในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาช่วยในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

## 7.2.2 ด้านสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

7.2.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรต้องเป็นแบบอย่างและพัฒนาตนเองให้แก่บุคลากร โดยการศึกษาหาความรู้ ฝึกทักษะและนำเอาความรู้ที่ได้มาใช้ในการบริหารสถานศึกษา

7.2.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

## 7.2.3 ด้านการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี

7.2.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดหาคู่มือบุคลากร งบประมาณ ด้านเทคโนโลยีให้ทั่วถึงครอบคลุมและเพียงพอครบทุกฝ่ายงาน

7.2.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีที่หลากหลาย นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานและจัดการเรียนการสอนอยู่ตลอดเวลา

7.2.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา

7.2.3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม จัดหาสื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 7.2.4 ด้านสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน

7.2.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมสนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้ครูผู้สอนใช้เทคโนโลยีที่หลากหลาย และทันสมัยเป็นเครื่องมือในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

7.2.4.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประชาสัมพันธ์ สื่อสาร การจัดการเรียนการสอนทางอินเทอร์เน็ต หรือ โปรแกรม Application ต่าง ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน

7.2.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริม สนับสนุนให้ครูผู้สอนนำเอาข้อมูลสารสนเทศ นวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

## 7.2.5 ด้านจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

7.2.5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความตระหนักให้ครูผู้สอนได้เห็นถึงความสำคัญของกฎ ระเบียบและจริยธรรมทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

7.2.5.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางแผนหรือกำหนดกฎระเบียบ กติกามารยาท ข้อควรปฏิบัติ ในการเข้าใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของผู้เรียน และบุคลากรทางการศึกษา

7.2.5.3 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใช้ให้ถูกต้องดีงามเหมาะสมกับการใช้งานเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน และโรงเรียน

## อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 แสดงออกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นถึงความสามารถปฏิบัติงาน และกระบวนการในการบริหารจัดการ อีกทั้งแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อครู มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจินตนาการ มีความยืดหยุ่น มีความคิดสร้างสรรค์ทำให้ผู้อื่นยอมรับ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างระบบความคิด เรียนรู้วิถีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ ส่งเสริมและการพัฒนาความต้องการ ความสนใจ ความสามารถของแต่ละบุคคลเท่าเทียมกัน อีกทั้งมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจการเรียนรู้ การบริหารหลักสูตรและการสอน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มีการพัฒนานักเรียนและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์และทิศทางของสถานศึกษา มีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยคำนึงถึงจริยธรรมในการใช้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังที่ จริญญา เกษมศรี (2560, หน้า 16) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้บริหารที่มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อการบริหารงานในสถานศึกษาดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผล ลุ่่วงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพใน ยุคปัจจุบันคือจำเป็นต้องมีคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ เช่นเดียวกับ หาดแก้ว ทองขาว (2558, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการเป็น ผู้นำ กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ การบริหารการศึกษา ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดย คำนี้ถึงผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติได้ผล จริง ทั้งนี้ต้องนำองค์คณะบุคลากรในสถานศึกษา และชุมชนให้เป็นไปในแนวทางที่บรรลุ เป้าหมายจนสำเร็จด้วยดี ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยะวรรณ คิตโสตา (2561, หน้า 147 - 151) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของอัญชลี สุขวิบูลย์ (2559, หน้า 110) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาใน จังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยภาพรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามแบบภาวะผู้นำ พบว่า

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร สถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 แสดงออก ถึงการมีอิทธิพลต่อครู กระตุ้นให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ ผู้อื่นยอมรับปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจจริง รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจาก ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจรวมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงาน ร่วมกัน กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและเห็น คุณค่าของเป้าหมาย ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกันอุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์การร่วมกัน

มีการทำงานเป็นทีม สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน ให้ขวัญและกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ ให้ความสนใจ ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด พัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคลและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างเท่าเทียมกัน ดังที่ นาดยา ทับยาง (2561, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการสถานศึกษาและงานต่าง ๆ จะสำเร็จลุล่วงไปได้ต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลหลายฝ่าย ทั้งนี้จะต้องทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเต็มใจอย่างเต็มศักยภาพตามความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ๆ โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนให้สถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิสิทธิ์ ทนคำดี (2560, หน้า 170 - 190) ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิชัย อุดสาพรหม (2562, หน้า 182 - 193) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 แสดงให้เห็นความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยกำหนดแนวทาง วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย นโยบายการพัฒนาการเรียนรู้ แก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับการเรียนการสอนไว้อย่างชัดเจน จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การใช้หลักสูตรสถานศึกษา รวมถึงการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล สรุปผลและปรับปรุงแก้ไขการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่จำเป็นและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนทั้งด้าน

กายภาพและทางจิตวิทยาให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุตามมาตรฐานทางวิชาการ ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม พัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกายและสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ภูมิใจในความเป็นไทยให้แก่ นักเรียน ส่งเสริม สนับสนุน การให้ครูเป็นครูมืออาชีพเป็นผู้นำในการจัดประสบการณ์การเรียนการสอนสำหรับนักเรียน กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และมีเป้าหมายในการพัฒนาตัวครูเพื่อช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน ดังที่ มานะจิต วรสุข (2562, หน้า 13 – 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการส่งเสริมและสนับสนุนต่อบุคลากรทางการศึกษาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการนำความรู้ ทักษะต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติ ภาระหน้าที่เพื่อนำผู้ร่วมงานให้ร่วมมือปฏิบัติงานไปสู่ความมีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานสามารถรับรู้ได้อย่างชัดเจน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การวัดและประเมินผลนักเรียนและครู มนุษยสัมพันธ์ที่ดีและทีมงาน การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเสริมสร้าง การนิเทศการศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุริยา กิจลิขิต (2562, หน้า 119 – 125) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้านและสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติณัฐ ประจักษ์ภูมิ (2561, หน้า 113 – 115) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผลการศึกษา พบว่า ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ตามความเห็นของผู้บริหารและครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

### 1.3 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการใช้กระบวนการการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของ



สถานศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลมา กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายพันธกิจที่เหมาะสมขององค์กรอย่างชัดเจน นำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ มีการวางแผนปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์กร บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งรากฐาน แบบแผนร่วมกันถือปฏิบัติและใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาเป็นแนวทางและเงื่อนไขเพื่อให้ องค์กรบรรลุความสำเร็จ มีการประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อทำให้คุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษาเป็นที่ประจักษ์และสร้างความมั่นใจให้กับทุกฝ่ายว่า การจัดการศึกษาของ สถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่ต้องการมากน้อยเพียงไร ดังที่ รุ่งนภา นิรงบุตร (2561, หน้า 19) กล่าวว่ากระแสโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้ส่งผลกระทบต่ออย่าง ยิ่งต่อองค์กร ผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการคิดและการบริหารแบบ ใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยได้มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์หรือ แผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์กร เพื่อที่จะนำพาองค์กร ดำเนินการไปให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ นันทน์ภัส สุทธิการ (2562, หน้า 89 – 92) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นพวรรณ บุญเจริญสุข (2560, หน้า 91 – 105) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.4 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการใช้กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษาในการมีวิสัยทัศน์แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดความสำเร็จของงานและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีจินตนาการในด้านความคิดเพื่อให้ได้ความคิดแปลกใหม่ที่แตกต่างจากความคิดพื้นฐานเดิม มาใช้ในการบริหารและการแก้ปัญหาต่าง ๆ มีการปรับตัว และความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ยอมรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน และมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้กระตุ้นให้บุคคลอื่นมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดได้หลายแง่หลายมุม ซึ่งจะนำทางไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งแปลกใหม่อันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่สร้างสรรค์ ดังที่ รัชฎากร อัครจันทร์ (2560, หน้า 70) กล่าวว่าในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรมและองค์การที่ปรับเปลี่ยนไปทั่ว โลกมีแนวโน้มในอนาคตที่มุ่งเน้นในองค์การมีความสามารถในการยืดหยุ่นมากขึ้นแต่ยังคงความมีประสิทธิภาพสูงอยู่นั้น ทำให้ผู้นำที่จะใช้แนวทางบริหารแบบเดิมให้ประสบความสำเร็จเหมือนในอดีตได้อีกต่อไป ซึ่งการพัฒนาปรับปรุงใด ๆ จะเป็นไปไม่ได้โดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำที่นักวิชาการมีความเห็นตรงกันในการที่จะนำพาองค์การไปสู่อนาคต คือ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งสุพัฒตรา อิศรพันธ์ (2561, หน้า 6 - 7) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การมีจินตนาการ การมีวิสัยทัศน์ การมีความยืดหยุ่นและการมีแรงจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑามาส ชุนห้วน (2562, หน้า 109 - 118) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของบงกช วิจบ (2560, หน้า 83 - 87) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ตามความคิดเห็นของครู โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

1.5 ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ได้แสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนและการบริหารจัดการและการมีวิสัยทัศน์ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในสถานศึกษา อีกทั้งต้องแสดงออกถึงสมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ภายในตัวที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา ส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในการยกระดับการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และการอำนวยความสะดวก และสนับสนุน การเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมในการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงจริยธรรมในการใช้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังที่ Haslam (2006, pp. 551 – 553) กล่าวว่า มีมุมมองที่น่าสนใจว่าผู้นำทางเทคโนโลยีในปัจจุบันต้องมีความสนใจในแนวคิดหลัก 5 ประการ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีควรมีคุณลักษณะหรือองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ 1) นำเทคโนโลยีไปใช้ในชีวิตประจำวันทั้งในเรื่องส่วนตัวและในวิชาชีพ 2) แสดงบทบาทที่เท่าเทียมกันทั้งในฐานะผู้จัดการและผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยี 3) ควบคุมตนเองให้มีการใช้เทคโนโลยีเป็นยุทธศาสตร์แห่งการเรียนการสอน 4) สร้างภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีจากการบูรณาการแนวความคิดที่หลากหลายลักษณะและรูปแบบ 5) มีความรับผิดชอบทางบวกในการสนับสนุนให้ครูและนักเรียนมีการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพในกระบวนการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตาชาล บำรุงภักดี (2563, หน้า 169 – 171) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัย พบว่า ภาวะ

ผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญสิริ กะสินรัมย์ (2560, หน้า 148 – 150) ได้ศึกษาการบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการศึกษาพบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 32 อยู่ในระดับมาก

## 2. การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน ที่ว่า “การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 แสดงออกถึงการมีความรู้ ความสามารถทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนและงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารสถานศึกษาการบริหารจัดการชั้นเรียน มีการจัดการระบบช่วยเหลือผู้เรียนที่เป็นปัจจุบัน สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ของชั้นเรียนได้อย่างสะดวกและรวดเร็วสามารถตรวจสอบได้ มีการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีการรักษาวินัยและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต วิริยะ อุตสาหะ ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ชุมชนและสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อสังคม บำเพ็ญประโยชน์และเข้าร่วมกิจกรรมของสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และบุคคลทั่วไป มีจรรยาบรรณวิชาชีพ ตามมาตรฐานการปฏิบัติตนที่กำหนดขึ้น อันจะนำมาซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ดังที่ สุนันธิณี ม่วงเนียม (2560, หน้า 22) กล่าวว่า ครูมีหน้าที่หลักในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคคลในสังคมให้มีความเจริญงอกงาม เป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะมีบทบาทต่อการสร้างตนเองไปพัฒนาสังคมประเทศชาติต่อไป นั่นคือ บทบาทของความเป็นครูที่มีหน้าที่อบรมสั่งสอนศิษย์ในด้านวิชาการและการใช้ชีวิต ประเทศชาติจะพัฒนาให้เจริญรุ่งเรืองได้นั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของครู ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของ

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติณัฐ ประชัชภูมิ (2561, หน้า 113 – 115) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผลการศึกษา พบว่า ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ตามความเห็นของผู้บริหารและครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ คุณธรรม จริยธรรม รองลงมา คือ จรรยาบรรณวิชาชีพและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผลการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับงานวิจัยของ นริศรา โชคชยสุนทร (2561, หน้า 130 – 135) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า การปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

#### 2.1 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการจัดการเรียนการสอน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีการสร้างและหรือพัฒนาหลักสูตร ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้/แผนการจัดการเรียนรู้เฉพาะบุคคล/แผนการสอนรายบุคคล/แผนการจัดประสบการณ์มีการใช้กลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน มีการสร้างและหรือพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ มีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ มีการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์และหรือวิจัยเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนดังที่ ญัฐกฤต ภูกลาง (2561, หน้า 11 – 12) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอน มีความสำคัญต่องานวิชาการและมีความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน หากมีการจัดอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กัน ก็จะส่งผลให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพและเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิตซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปฏิมาภาญจน์ แสนโสภานันท์ (2560, หน้า 66

- 68) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการจัดการเรียนการสอนของครู โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา อำเภอบ้านฉางจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า การจัดการเรียนการสอนของครูโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมมีการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤกร บันพุ่มโพธิ์ (2560, หน้า 85 - 86) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัย พบว่า ระดับปัจจัยด้านคุณภาพการสอนของครู ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.2 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีการบริหารจัดการชั้นเรียนและการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคล นำข้อมูลสารสนเทศจากฐานข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการชั้นเรียนจัดบรรยากาศและมุมประสบการณ์ในห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนปฏิบัติงานร่วมกัน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการชั้นเรียน กล่าวแสดงความคิดเห็นและแสดงออกอย่างเหมาะสม นำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยความสุข และมีการจัดการระบบช่วยเหลือผู้เรียนที่เป็นปัจจุบัน สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ของชั้นเรียนได้อย่างสะดวกและรวดเร็วสามารถตรวจสอบได้ ดังที่ ประสงค์ สกุลช่วง (2560, หน้า 35) กล่าวว่า ครู ซึ่งเป็นผู้นำในการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนนั้น จำเป็นต้องมีเป้าหมายของการบริหารจัดการชั้นเรียนที่ถูกต้องกล่าวคือเพื่อมุ่งสร้างนิสัยของการใฝ่รู้มีใช้เพื่อมุ่งให้นักเรียนเกิดความสุขสนุกในการเรียนเพียงอย่างเดียว ควรมุ่งสร้างคุณลักษณะของการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วม การช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่นการพึ่งตนเองให้มากกว่าพึ่งผู้อื่น และการเป็นคนมีความคิดใฝ่สร้างสรรค์ เพื่อดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขต่อไปในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุปราณี อรรถประจง (2562, หน้า 139 - 140) ได้ศึกษาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัย

พบว่า สภาพที่พึงประสงค์ ของสมรรถนะครูด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปฏิมากาญจน์ แสนโสภานัน (2560, หน้า 66 – 68) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ ผู้นำทางวิชาการกับการจัดการเรียนการสอนของครู โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า การจัดการเรียนการสอนของครูโรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน อยู่ในระดับมาก

### 2.3 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจ เป็นเพราะครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีการพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายวิชาการหรือชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาการ มีการนำความรู้ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองมาพัฒนานวัตกรรมจัดการ เรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน มีจัดทำแผนพัฒนาตนเองและนำแผนพัฒนาตนเองมาเป็น แนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังที่ อัญญ เรืองศาสตร์ (2560, หน้า 20 – 21) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นสิ่งสำคัญเพราะเป็นจุดเริ่มต้นในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่ดีในด้านอื่น ๆ ทั้งด้านของการทำงานและชีวิตความเป็นอยู่เป็นการพัฒนาให้ครูเกิดการ ใฝ่รู้ มีความคิดสร้างสรรค์สามารถพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษามาประยุกต์ใช้ในการ สอนเพื่อให้ทันต่อเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับตัว ได้ทัน กับการเปลี่ยนแปลงสร้างความมั่นใจและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของเนตรนภา พูลเพิ่ม (2560, หน้า 63 – 67) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมโรงเรียนกับการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขต ระยอง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการศึกษาพบว่า การ พัฒนาตนเองของข้าราชการครูโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตระยอง 2 สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ แสงจันทร์ สุขจิต (2560, หน้า 102 – 103) ได้ศึกษาสภาพการ พัฒนาครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ผลการศึกษา

พบว่า สภาพการพัฒนาครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

#### 2.4 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านการรักษาวินัย ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีการรักษา วินัย โดยสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยและวางตนเป็นกลางทางการเมือง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต วิริยะ อุตสาหะ ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทาง ราชการ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่ชอบด้วยกฎหมายประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้เรียน ชุมชน และสังคม ตรงต่อเวลาและอุทิศตนต่องาน รักษาชื่อเสียงและเกียรติศักดิ์ ของตำแหน่งหน้าที่ของตน ไม่กั่นแก่ง กล่าวหาหรือร้องเรียนผู้อื่นโดยไม่มีมูลความจริง และไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นการหาประโยชน์อันอาจทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียง อีกทั้งให้ ความสะดวก ให้ความเป็นธรรมแก่ประชาชนผู้มาติดต่อในหน้าที่ราชการและรักษา ความลับของทางราชการอันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ทางราชการ ดังที่ รัฐธรรมนูญ ประชัญญุมิ (2561, หน้า 10) กล่าวว่า การรักษาวินัยเป็นแบบแผนความประพฤติที่กำหนดให้ ข้าราชการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางวินัย ตามที่กฎหมายบัญญัติอย่างเคร่งครัด ระมัดระวัง ดูแล ป้องกัน ไม่ฝ่าฝืน หรือหลีกเลี่ยง หากพบว่ามีกรกระทำผิด ผู้บังคับบัญชาต้อง ดำเนินการทางวินัยทันที เพื่อมิให้เป็นเยี่ยงอย่างแก่ผู้อื่น การรักษาวินัยที่ดีนั้น นอกจากตัว ข้าราชการเองที่จะต้องเรียนรู้ สำนึกและตระหนักในหน้าที่แล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัว เป็นแบบอย่างที่ดี ดูแล ส่งเสริมและพัฒนาให้ข้าราชการมีวินัยด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของพระวีรพันธ์ ชมจิตโต (ศรีธนะ) (2563, หน้า 112 - 114) ได้ศึกษาแนวทางการ พัฒนาครูตามหลักบุญนิมิตแห่งมรรค 7 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสะแกกรัง จังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า สภาพการพัฒนาครูด้านการรักษาวินัยอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สาวิกา ทิพย์โพธิ์ (2558, หน้า 87 - 89) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับพฤติกรรมการมีวินัยและจรรยาบรรณข้าราชการ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ผลการวิจัยพบว่า การรักษาวินัย และจรรยาบรรณของข้าราชการครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

#### 2.5 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านคุณธรรม จริยธรรม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร



สถานศึกษาและครูผู้สอนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีการปฏิบัติตามพระบรมราชโองการพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มีจิตสำนึกสาธารณะ มีความรับผิดชอบต่อสังคม บำเพ็ญประโยชน์และเข้าร่วมกิจกรรมของสังคม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้เรียนและบุคคลทั่วไป ประพฤติปฏิบัติตนตามครรลองของวัฒนธรรม หลักธรรมทางศาสนาและประเพณีอันดีงามของไทยมีการเคารพในสิทธิและหน้าที่ของผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความเมตตากรุณาต่อผู้เรียน หลีกเลี้ยงอบายมุขดังที่ พระครูสมุห์ทิพย์ สิริธมฺโม (การเพียร) (2561, หน้า 36) กล่าวว่า คุณธรรม จริยธรรมสำหรับครูเป็นคุณงามความดีของบุคคลที่เป็นครูซึ่งได้กระทำไปด้วยการมีจิตสำนึกในวิชาชีพ โดยเป็นแบบอย่างของผู้ที่มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการที่รู้จักอบรม สั่งสอน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูกศิษย์ โดยมีเป้าหมายในการทำ ความดี และมีพฤติกรรมที่ดี ซึ่งเป็นที่ยอมรับของสังคม ครูจึงต้องอาศัยหลักธรรม คำสอนของศาสนาที่ครูเคารพนับถือ มาปรับใช้ในการประกอบวิชาชีพ จึงจะทำให้เป็นผู้ที่เรียกได้ว่า เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ วิชาความรู้ให้แก่ลูกศิษย์ได้ ทั้งยังสามารถผลิตบุคลากรของชาติให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นผู้ที่สามารถพัฒนาชาติให้เจริญรุ่งเรืองต่อไปในอนาคตได้จาก รุ่งสู่ รุ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของพระวีรพันธ์ ชมจิตฺโต (ศรีธนะ) (2563, หน้า 112 - 114) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาครูตามหลักปณิธานแห่งมรรค 7 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขต สะแกกรัง จังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า สภาพการพัฒนาครูด้านคุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมาก

2.6 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติตนตามแบบแผนในการประพฤติตน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ผู้รับบริการและสังคม อันจะนำมาซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ดังที่ ทิพวัลย์ ชาลีเครือ (2559, หน้า 10) กล่าวว่า จรรยาบรรณวิชาชีพ เป็นประมวลความประพฤติข้อบังคับ

มารยาทที่ผู้ประกอบวิชาชีพแต่ละอย่างกำหนดขึ้น เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียง ฐานะของสมาชิกความดีงามรวมทั้งก่อให้เกิดความสงบสุขและความเจริญในตัว คนวิชาชีพและสังคม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วินัย นาคำ (2560, หน้า 68 – 70) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของครูตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้สมรรถนะครูไทย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนศรีมหาโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักของครูตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้สมรรถนะครูไทย ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและสอดคล้องกับงานวิจัยของเฉลิมพันธ์ ศรีพรหม (2560, หน้า 118 – 120) ได้ศึกษาการปฏิบัติและแนวทางการส่งเสริมการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ผลการศึกษาพบว่า ระดับการปฏิบัติและแนวทางการส่งเสริมการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกันไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งมีความแตกต่างกัน” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีความเข้าใจ และตระหนักในการพัฒนา ก่อนได้รับการดำรงตำแหน่ง ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและตำแหน่งครูผู้ช่วย ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จึงแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำซึ่งเกิดจากการได้รับการพัฒนา ก่อนเข้ารับตำแหน่ง เป็นผู้ที่มีความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

ที่เหมาะสมและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการอบรม ศึกษาหาความรู้จาก การศึกษาดูงานในสถานที่หรือโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ส่งผลให้ผู้บริหาร สถานศึกษาแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่เหมาะสม สร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธาเกิดการ ยอมรับให้กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลให้เกิดผลสำเร็จของการบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562, หน้า 3) ได้กล่าวไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 80 ให้มีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อน แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาให้ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และ วิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ประกอบกับนโยบายกระทรวงศึกษาธิการที่ต้องการให้ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษาและนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ผ่องพรรณ พลราช (2560, หน้า 100 – 104) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาตามแบบภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความ คิดเห็นมากกว่าครูผู้สอน ส่วนภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่างกันที่เป็นเช่นนี้อาจ เป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ผู้อื่นยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา มีความมั่นใจ ไว้วางใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจ ร่วมใจ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกันส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานร่วมกันอุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์การ ร่วมกัน กระตุ้นให้กำลังใจเพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมสร้างเจตคติที่ดี ในการทำงานให้ขยันและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมและการพัฒนา ความต้องการ ความสนใจ ความสามารถของแต่ละบุคคลและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเท่าเทียมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิสิทธิ์ ทนคำดี (2560, หน้า 170 – 190) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารและครูโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

### 3.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา พบว่า โดยรวมและพิจารณาตามแบบภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา มีความแตกต่างกัน” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ได้แสดงออกถึงการมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมีหน้าที่ในการเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ร่วมงาน โดยใช้วิธีการคิดใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และได้ผลที่ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญญา ศรีแปลง (2563, หน้า 62) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว จำแนกตามพื้นที่การศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

### 3.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกันไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา มีความแตกต่างกัน” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีความเข้าใจถึง

หลักการ ระเบียบ วิธีการ พร้อมทั้งสามารถนำเอาความรู้ ทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา วิธีการในการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้มีความสามารถสร้างขวัญและกำลังใจซึ่งเป็นการควบคุมการทำงานให้ราบรื่นให้เกิดความศรัทธา และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการทำงานจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ หนึ่งฤทัย มะลิทอง (2560, หน้า 18) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทในการเป็นผู้ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครู มีส่วนร่วมในการใช้หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศติดตามผล การแก้ปัญหาและตัดสินใจ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะมีผลทำให้การจัดการเรียนการสอนของครูมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญญา ศรีแปลก (2563, หน้า 62) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาแต่ละแบบของภาวะผู้นำ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีความคิดเห็น สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนขนาดกลาง และขนาดใหญ่ จะมีความพร้อมในด้านงบประมาณที่ได้รับ จัดสรร และสามารถระดมทุนการศึกษาได้มากและเพียงพอต่อการบริหารจัดการมีบุคลากรจำนวนมากเพียงพอจัดบุคลากรเข้ารับผิดชอบงาน และสามารถเลือกบุคลากรได้ตรงกับความรู้ ความสามารถกับงาน ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ สามารถแสดงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำทางวิชาการได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนโรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนบุคลากรน้อยแต่ละคนอาจได้รับผิดชอบเป็นหัวหน้างานแต่ละฝ่าย อีกทั้งงบประมาณที่ได้รับจัดสรรมีไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการ ส่งผลให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่สามารถแสดงพฤติกรรมด้านภาวะผู้นำทางวิชาการได้เท่าที่ควร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ผ่องพรรณ พลราช (2560, หน้า 100 – 104) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการวิจัยพบว่า ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความแตกต่างกัน” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ได้แสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ สามารถกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เป็นระบบ มีแบบแผนในการบริหารที่ชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาได้ตระหนักถึงเป้าหมายที่ชัดเจน ร่วมมือ ร่วมใจกันในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษามีทักษะที่ดีในการบริหารสถานศึกษา ย่อมจะทำให้สถานศึกษานั้น ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีคุณภาพ ดังที่ สุกฤตยา ปงกันทา (2561, หน้า 22 – 23) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนและสร้างพลังแห่งความร่วมมือร่วมใจโดยต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล การดำเนินงานการศึกษาจึงจะสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์และแนวคิดต่าง ๆ ตลอดจนจรรยาบรรณ นโยบาย ยุทธศาสตร์และแนวคิดเหล่านั้นลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดาราวดี บรรจงชวย (2560, หน้า 82 – 85) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดชุมพร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู เมื่อเปรียบเทียบตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาแต่ละแบบของภาวะผู้นำ พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการโดยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็น สูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 10 ปี ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็น เพราะพระราชบัญญัติการศึกษา ได้กำหนดแนวทางการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูป การศึกษาไว้อย่างชัดเจน ประกอบกับกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสื่อการ เรียนการสอน และเทคโนโลยีทางการศึกษาส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ต่างตื่นตัว เข้าอบรมประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าและเพิ่มประสบการณ์ เพื่อพัฒนางานด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่มี ประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 20 ปี โดยเฉพาะครูผู้สอนจะเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ จากผู้บริหารสถานศึกษาในการรับผิดชอบเป็นหัวหน้างานที่สำคัญด้านวิชาการ จึงทำให้ได้ มีโอกาสเข้ารับการอบรมประชุมสัมมนาบ่อยครั้ง เพื่อนำเอาความรู้ที่ได้มาพัฒนางาน วิชาการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ซาดี พันธุ์ก้อม (2563 หน้า 133 - 136) ได้ศึกษาภาวะ ผู้นำทางวิชาการของครูที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ ของครู ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ใน การปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

4. การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจำแนกตาม สถานภาพการดำรงตำแหน่ง จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา ขนาดของสถานศึกษาและ ประสบการณ์การทำงาน

4.1 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้อง กับสมมติฐานที่ว่า “การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพการดำรงตำแหน่งมีความแตกต่างกัน” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีความ จำเป็นต้องมีการศึกษาหาความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการ

เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามยุคสมัย โดยการเข้ารับการอบรมสัมมนา ศึกษาดูงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานในหน้าที่ ซึ่งการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญของครูทุกคนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาหาความรู้ต่าง ๆ นั้น ต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษา ดังที่ นาดยา ทับยาง (2561, หน้า 33) กล่าวว่า ความสำคัญของการปฏิบัติงานของครูนั้นมีหลายประการ ทำหน้าที่อบรมสั่งสอน แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อนำมาพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถเป็นคนดี มีศีลธรรม ดูแลเอาใจใส่ คอยช่วยเหลือในสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้เรียนจะเกิดการพัฒนามากขึ้นเมื่อได้รับการ กระตุ้นส่งเสริมจากครูผู้สอน หน้าที่และบทบาทของครูจึงมีความสำคัญมากต่อผู้เรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิชากร จันทร์แก้ว (2557, หน้า 123 - 126) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศกสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศกสกลนคร เขต 3 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมไม่แตกต่างกัน

4.2 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามจังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา มีความแตกต่างกัน” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีความตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีผลกระทบมาสู่สังคมไทยอย่างมาก จึงจำเป็นที่จะต้องจัดการศึกษาในประเทศให้มีคุณภาพ ดังนั้น โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จึงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ การบริหารจัดการชั้นเรียนที่เป็นระบบ ครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง บุคลากรทางการศึกษาต้องสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา เป็นแบบอย่างให้แก่ชุมชน โดยการรักษาวินัย มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ดังที่ สุดคะนิง ปกปิต (2561, หน้า 9) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของ



ครูผู้สอน เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและคุณภาพงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ซึ่งวัดจากการปฏิบัติงาน ความประพฤตินในการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพของข้าราชการครู ตามแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยผู้บริหารและคณะกรรมการที่ผู้บริหารแต่งตั้งเป็นผู้ประเมิน เช่นเดียวกับ สุนันธิณี ม่วงเนียม (2560, หน้า 22) กล่าวว่า ครูมีหน้าที่หลักในการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคคลในสังคม ให้มีความเจริญงอกงาม เป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งเพราะมีบทบาทต่อการสร้างคนเองไปพัฒนาสังคมประเทศชาติต่อไป นั่นคือ บทบาทของความเป็นครูที่มีหน้าที่อบรมสั่งสอนศิษย์ในด้านวิชาการ และการใช้ชีวิต ประเทศชาติจะพัฒนาให้เจริญรุ่งเรืองได้นั้นส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับกรปฏิบัติงานของครู

4.3 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน มีความแตกต่างกัน” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 22 ทุกกลุ่มประสบการณ์การทำงาน มีความเข้าใจใน พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กล่าวถึงความ จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ในหมวด 7 มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริม กระบวนการผลิต ให้มีการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและ ความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ทำให้ครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังที่ บัณฑิตย์ บุญยะปาน (2559, หน้า 16) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นขั้นตอนสำคัญ ขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงาน คือเมื่อบุคคลได้ผ่านกระบวนการคัดเลือกมาแล้ว ก็ไม่ได้ หมายความว่าบุคลากรเหล่านั้นจะเป็นบุคคลที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพในการทำงาน สูงสุดตลอดไป จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาตนเองให้สามารถเพิ่มพูนความรู้และ

ทักษะในการทำงาน และสามารถปรับตัวให้ทันต่อเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิทยาการ ตลอดจนลักษณะหน้าที่การงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับงานวิจัยของกรรณิการ์ บุญอาจ (2561, หน้า 80 - 81) ได้ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของครูตามข้อบังคับคุรุสภา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า สภาพการปฏิบัติงานของครูตามข้อบังคับคุรุสภา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

#### 4.4 การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา มีความแตกต่างกัน” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงในบริบทโลกและภูมิภาคทั้งด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาแบบก้าวกระโดด ดังนั้น พลเมืองไทยทุกคนต้องได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่าง มีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ทุกกลุ่มขนาดโรงเรียน มีความจำเป็นที่จะต้องตนเองให้ได้มาตรฐาน ตามกฎ ก.ค.ศ. กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายการเรียนรู้ของผู้เรียนหรือการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557, หน้า 15) กล่าวว่าครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนการศึกษาที่พร้อมจะนำประเทศไปสู่การพัฒนาให้เจริญ ซึ่งนับว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อกระบวนการเรียนการสอนและเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการสถานศึกษาเพราะเป็นผู้จัดระบบการเรียนการสอนโดยตรงให้กับเด็ก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิฑิตินันท์ ประจักษ์ภูมิ (2561, หน้า 113 - 115) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผลการศึกษา พบว่า ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีความความสัมพันธ์กันในทางบวก สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีความความสัมพันธ์กันในทางบวก” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงแสดงภาวะผู้นำออกมา เพื่อสร้างความมั่นใจ น่าเชื่อถือ และศรัทธากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนได้รับรู้ถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ดังที่ หาดแก้ว ทองขาว (2558, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการเป็นผู้นำกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ การบริหาร การศึกษา ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่เกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชนมุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนงานขององค์การให้สามารถปฏิบัติได้ผลจริง ทั้งนี้ต้องนำองค์คณะบุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนให้เป็นที่ไปในแนวทางที่บรรลุเป้าหมายจนสำเร็จด้วยดี เช่นเดียวกับสุกฤตยา ปงกันทา (2561, หน้า 22 – 23) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนและสร้างพลังแห่งความร่วมมือร่วมใจโดยต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล การดำเนินงานการศึกษาจึงจะสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ ผู้บริหารสถานศึกษานับว่าเป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์และแนวคิดต่าง ๆ ตลอดจนการนำนโยบาย ยุทธศาสตร์และแนวคิดเหล่านั้นลงสู่การปฏิบัติอย่างเป็นเป็นรูปธรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนพวรรณ บุญเจริญสุข (2560, หน้า 91 – 105) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครเดช สังสมศักดิ์ (2559, หน้า 85 – 87)

ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประภัสสร ทองแสง (2560, หน้า 64 – 67) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในอำเภอแก่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

6. ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่นำมาวิเคราะห์ จำนวน 5 แบบ พบว่า มี 2 แบบ ที่สามารถพยากรณ์การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.745 รองลงมา คือ ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.131 ตัวแปรทั้ง 2 ด้านนี้ สามารถรวมกันอธิบายความแปรปรวนของระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีอำนาจพยากรณ์การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 โดยรวม ได้ร้อยละ 67.40 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์  $\pm 23864$  สอดคล้องกับสมมติฐานที่ว่า “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 แบบมีอำนาจพยากรณ์การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน” ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นความสามารถในการใช้กระบวนการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อครูและแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ผู้อื่นยอมรับเป็นมิตรไมตรีเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น ศรัทธา มีความมั่นใจ ภาคภูมิใจ ไว้วางใจ ซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ร่วมกัน กระตุ้นให้กำลังใจ สร้างเจตคติที่ดีในการทำงานให้ขยันและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ ส่งเสริมและการพัฒนาความ ต้องการ ความสนใจ ความสามารถของแต่ละบุคคลและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงออกถึงความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

โดยกำหนดวิสัยทัศน์ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในสถานศึกษา มีความรู้ ความสามารถ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการ บริหารจัดการสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอน ภายใต้การมีจริยธรรมในการใช้ ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560, หน้า 83 – 89) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผลการศึกษาพบว่าสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเรียง ตามลำดับ ประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิตและ พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ .64 สามารถ รวมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อมรา พิมพ์สวัสดิ์ (2562, หน้า 104 – 106) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู พบว่า ความสามารถ ด้านการบริหาร การสร้างแรงบันดาลใจ การส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานและการเป็น แบบอย่างที่ดีมีอิทธิพลร่วมกันต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครู เท่ากับ .838

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 มีดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า อยู่ในระดับมากทุกแบบ แต่ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นแบบภาวะผู้นำที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อ การนำวิสัยทัศน์สู่ความเป็นจริง นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ

สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้สอนนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกในการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ และมีแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้

1.2 จากผลการศึกษาการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน แต่ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น ครูผู้สอนควรนำความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่ได้จากการพัฒนาวิชาชีพมาพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน ร่วมเป็นวิทยากรการประชุม อบรม สัมมนา กิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายวิชาการ หรือ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาการและมีการสรุปรายงานผลการเข้าร่วมประชุมสัมมนาและนำมาปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและเกิดประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียน

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

2.2 ควรทำวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

2.3 ควรศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

2.4 ควรศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

- กมลทิพย์ บุญโพธิ์. (2561). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ชัยภูมิ: มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- กมลพร ศรีประไพ. (2560) *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสิงห์สมุทร อำเภอเสถียร จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรรณิการ์ บุญอาจ. (2561). *สภาพการปฏิบัติงานของครูตามข้อบังคับคุรุสภา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2548). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานช.กฤษฎพล อัมระนันท์. (2559). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่วงก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2*. การค้นคว้าอิสระ ค.ม. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- กิตติกร ธรรมกิจวัฒน์. (2562). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์*. วิทยานิพนธ์ค.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กิตติศักดิ์ บุญรังสี. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- กীরติกร หนูตอ. (2561). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ไปใช้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ชัยภูมิ: มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- เกศณี กลืนเทศ. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

- ขวัญสิริ กะสินรัมย์. (2560). การบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- คมพิศิษฐ์ ศรีบุญเรือง. (2557). รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศและ  
การสื่อสารเพื่อการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร.
- คมสันต์ วงษ์ชาลี. (2561). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพตามความคิดเห็น  
ของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จริญญา เกษมศรี. (2560). คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพตามความคิดเห็น  
ของครูในสถานศึกษาศูนย์ชายแดน อำเภอบึงนาราง จังหวัดจันทบุรี สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.  
ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จริยาภรณ์ พรหมมิ. (2559). ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล  
ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สุพรรณบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิตตวดี โพนินิล. (2561). การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1.  
วิทยานิพนธ์ วท.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรรุญรัตน์ วัฒนศักดิ์ศิริ. (2561). การพัฒนากาเวผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าสาขาวิชา  
ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาสารคาม :  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- จันทร์ธิดา รัตน์โกสม. (2561). การพัฒนารูปแบบกาเวผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูใน  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- จุฑามาส ชุณหวัน. (2562). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- เจริญ สุระประเสริฐ. (2559). *ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพิจิตร*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- เฉลิมพันธ์ ศรีพรหม. (2560). *การปฏิบัติและแนวทางการส่งเสริมการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ชนัญญาภรณ์ ใจแน่น. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนบริษัทไทยกลีกรสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนานาถ ผดุงศิลป์. (2560). *สมรรถนะหลักที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษา สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บธ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- ชัชชญา ปัญญาวิเลิศ. (2561). *สภาพและความต้องการพัฒนาของครูโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเชียงราย*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม. เพาะ: มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ชัชพิสิฐพงศ์ ธาดาสุขเกษม (2560). *สภาพ ปัญหา และแนวทางการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติวินัยและการรักษาวินัยของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ชญัญญภัค ไยดี. (2561). *การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา*. วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์. 8(1), 150–164.

- ชัยยุทธ อนุวรรณ. (2560). *แนวทางการพัฒนาการพัฒนาตนเองของบุคลากร ในสหวิทยาเขตสวนเทพรัตน์ที่ปัทม์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ชำนาญ คำปัญญาสินโนทัย. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในฝัน : พหุกรณีศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เชี่ยวชาญ เจริญพร. (2559). *การพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการชั้นเรียนที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลสำหรับนิสิตนักศึกษาครู*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไชยา เกศรัตน์ และบุณิกา จันทร์เกตุ. (2559). *คุณธรรม จริยธรรมของนักศึกษา สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา*. รายงานการวิจัย คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2555). *หลัก ทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ฉัตรินันท์ ประจักษ์ภูมิ. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ชัยภูมิ : มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- ณปภา ศรีสกุล. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- ณัฐกฤต ภูกลาง. (2561). *การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรี คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. รายงานการวิจัย บุคลากร. (R2R) มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ณัฐพงษ์ มุฮายมัด. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตอำเภอห้วยแถลง จังหวัดนครราชสีมา*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บ.ม. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน .

- ดวงพร แสนงูวา. (2559). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- ดร.ณิ เวียงชัย. (2561). *ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการบริหารงานบุคคลตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.*
- ดาราชาติ บรรจงชวย. (2560). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดชุมพร. การค้นคว้าอิสระ ค.ม. สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.*
- ทิชากร จันทร์แก้ว. (2557). *สภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครูของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- ทิพวัลย์ ชาลีเครือ. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ธนวิทย์ อิ่มยิ้ม. (2559). *สภาพการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอนเพื่อเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ของนิสิตในศตวรรษที่ 21 สาขาวิชาธุรกิจและคอมพิวเตอร์ศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- ฉัญญ์ชนาธร ฉัญญ์ชัญญาธารก. (2561). *สภาพและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยพะเยา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ธานีินทร์ ศิลป์จารุ. (2552). *การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพฯ : ปิสนิเนสอาร์แอนด์ตี.*
- ธิตติมา บรรลุศิลป์. (2562). *ความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อประสิทธิภาพการประเมินการปฏิบัติงานของผู้นำท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอทรายมูล จังหวัดยโสธร. วิทยานิพนธ์ ปร.ม.มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.*

- นฤกร ปั่นพุ่มโพธิ์. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล. (2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นราธิป ศรีลาศักดิ์. (2559). ปัญหาและความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในจังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นริศรา โชคชยสุนทร. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. หนองบัวรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นันทน์ภัส สุทธิการ. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 จังหวัดสุราษฎร์ธานี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- นาตยา ทับยาง. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงาน ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ราชบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- นิตยา วีระพันธ์. (2559). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- นิตติธ เจริญยิ่ง. (2561). แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สุรินทร์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

- นิภาภรณ์ ชัยโพธิ์กลาง. (2561). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นิตาชล บำรุงศักดิ์. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลโรงเรียน ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นิษวัน วรานุสาสน์. (2561). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสุจริต. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. กำแพงเพชร : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- เนตรนภา พูลเพิ่ม. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตระยอง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บงกช วิจบ. (2560). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บงกชธร เพิกนิล. (2550). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสัตหีบ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บัณฑิตย์ บุญยะปาน. (2559). ความต้องการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการ กรมสารบรรณทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปฎิมากาญจน์ แสนโสภานัน. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการจัดการเรียนการสอนของครู โรงเรียนบ้านฉางกาญจนกุลวิทยา อำเภอบ้านฉาง จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ปทุมรัตน์ สีฐป. (2560). การพัฒนาคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ต. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ปรเมศวร์ วรรณทองสุข. (2561). โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำครูทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ต. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ประภัสสร ทองแสง. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในอำเภอแก่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา
- ประสงค์ สกุลซ้ง. (2560). โมเดลสมการโครงสร้างแบบผสมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียนของครู. วิทยานิพนธ์ ปร.ต. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ประสิทธิ์ อุ่นหนองกุง. (2559). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ต. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ปราโมทย์ วั่งสะอาด. (2558). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านไอซีที ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปร.ต. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ปรียาภรณ์ เรืองเจริญ. (2560). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ชัยภูมิ : มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- ปิยะวรรณ คิตโตเสดา. (2561). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 11. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.



- ปิยวรรณ ศิริเดชาขจร. (2561). *แนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนนักศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา โดยใช้สื่อทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ต ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง สาขาวิทยบริการเฉลิมพระเกียรติ. รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- ผจญ งามมานะ. (2560). *สภาพการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมในโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 2. การค้นคว้าอิสระ ค.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.*
- ผ่องพรรณ พลราช. (2560). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. วิทยานิพนธ์ ค.ม. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.*
- พงศ์ภัทร์ สุภประเสริฐพง. (2559). *การศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดเทศบาลเมืองจังหวัดสระบุรี. การค้นคว้าอิสระ ค.ม. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*
- พรนวิมล คำตัน. (2561). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาครูตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน กลุ่มโรงเรียนในอำเภอแม่สาย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม. พะเยา : มหาวิทยาลัยพะเยา.*
- พรพรรณ เป๋มสูงเนิน. (2561). *สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บธ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*
- พรศักดิ์ ทรัพย์สมบัติ. (2560). *ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- พระครูสมุทรพิภย์ สิริธมฺโม (การเพียร). (2561). *รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของอาจารย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ดุษฎีนิพนธ์ พศ.ด. กรุงเทพฯ :มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.*

- พระดาว ปญญาโร (มินวาน). (2560). *แนวทางพัฒนาการจัดการเรียนการสอนหลักสูตร  
บัณฑิตศึกษานานาชาติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จังหวัด  
พระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ พศ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหา  
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.*
- พระมหาธราธิป วรวิชัย (วรสายัณห์). (2560). *การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนด้วย  
หลักอิทธิบาท 4 ในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัด  
เพชรบูรณ์. วิทยานิพนธ์ พศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย.*
- พระวีรพันธ์ ขมจิตโต (ศรีธนะ). (2563). *แนวทางการพัฒนาครูตามหลักบุญนิมิตแห่ง  
มรรค 7 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตสะแกกรัง จังหวัดอุทัยธานี.  
วิทยานิพนธ์ พศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.*
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์.  
(พิมพ์ครั้งที่ 7). สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา, กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.*
- พิชิต โกพล. (2559). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่  
ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์  
ปร.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- พิพัฒน์พงษ์ วิเศษ. (2560). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- พุทธชาติ ภูจอมจิต. (2562). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ  
ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- เพ็ญญา ศรีแปลก. (2563). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี  
: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.*

- ภัทรา ธรรมวิทยา และนันทรัตน์ เจริญกุล. (2557). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีของ  
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาในเขตธนบุรี. วารสาร  
อิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา. 10(1), 1 – 13.
- ภัสราภรณ์ ผอมทอง. (2561). ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้  
ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2.  
การค้นคว้าอิสระ ค.ม. สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ภาวดี อนันต์นารี. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี :  
มนตรี มิเกล กาไรซาบาล.
- มนสิชา ธรรมรักษ์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเครือสวนกุหลาบ  
วิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
ธัญบุรี.
- มนัส อัจไพรินทร์. (2561). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมคุณธรรมสำหรับครูโรงเรียน  
เอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เมการิง หวัง. (2560). ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในองค์การบริหาร  
ส่วนตำบลในอำเภอทุ่งยางแดง จังหวัดปัตตานี. การค้นคว้าอิสระ รม.ม.  
ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์  
จังหวัดปทุมธานี.
- มานพ สมอินเอก. (2561). บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ  
จัดการเรียนรู้ของครูในวิทยาลัย สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร.
- มานะจิต วรสุข. (2562). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานแผนกศึกษาธิการและกีฬา นครโกสอนพมวิหาร  
แขวงสะหวันนะเขต สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- มารยาท คงเมือง. (2559). *คุณธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู จังหวัดอุทัยธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 42. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.*
- มารุต พลอัน. (2559). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- มาลี ทรัพย์ฉายแสง. (2559). *การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้การสอนของครูกศน. ตำบล สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครราชสีมา. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศษ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- รสสุคนธ์ ท่วมอุบลรัตน์. (2562). *แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำทางเทคโนโลยีของครูโรงเรียนสามโคก สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ปทุมธานี : วิทยาลัยครูสุริยเทพ.*
- รัตนา นาคมุสิก. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.*
- รัชฎากร อัครจันทร์. (2560). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- ราชกิจจานุเบกษา. (2561). *กฎ ก.ศ.ศ. การเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2561. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.*
- รุ่งนภา นิรมบุตร. (2561). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี.*

- รุ่งนิรัญ พุทธิเสน. (2557). องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รุ่งอรุณ บวรชัยเดช. (2560). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วรรณนิภา วงศสวาสดี. (2560). การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 24. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วรลักษณ์ สุธานेत्र. (2559). การศึกษาการจัดการชั้นเรียนแบบครูประจำชั้นเพียงคนเดียวในโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วสันต์ แก้วเก่า. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ รป.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วัชรพงษ์ สำราญรมย์. (2561). ความคิดเห็นของข้าราชการครูต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ชัยภูมิ : มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- วิวัฒนา ปกติตา. (2560). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิวัฒนา ภูตานวั. (2557). โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้สำหรับครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ. วิทยานิพนธ์ ค.ด.สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- วัลย์ลี สุขงาม. (2561). *สภาพการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมนักเรียนของผู้บริหาร การศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). *การวิจัยทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2 คณะครุศาสตร์ สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วาสนา พิทักษ์. (2562). *การพัฒนาครูในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนพอเพียง ท้องถิ่นสำหรับโรงเรียน สังกัดเทศบาล นครอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิจิตร ศรีสะอาด. (2563). *ผลการดำเนินงาน*. (ออนไลน์). สืบค้นได้จาก <http://www.srirachanunicipality.com/0307.php>. (เมื่อ 20 มีนาคม 2563).
- วินัย นาคำ. (2560). *สมรรถนะหลักของครูตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้สมรรถนะครูไทย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของโรงเรียนศรีมหาโพธิ์ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิมลสิริ มังธานี. (2559). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ.
- วิไล ตั้งจิตสมคิด. (2557). *ความเป็นครู* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์
- วิไลลักษณ์ เวชประสิทธิ์. (2560). *พฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรมของเด็กปฐมวัย โรงเรียนในกลุ่มบ้านค่าย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิไลลักษณ์ สีดา. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร งานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- วิไลวรรณ ศรีสวัสดิ์. (2560). การจัดการเรียนการสอนตามโครงการความร่วมมือกับ  
หน่วยงานภายนอก : กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่ง  
หนึ่งในจังหวัดกระบี่. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ภูเก็ต : มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- วีระวัฒน์ แก้วทองใหญ่. (2561). การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนตามหลัก  
ปรัชญา 3 ระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.  
ดุสิตนิพนธ์ พธ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วีระเชษฐ สุชาติพิเศษ. (2561). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- ศรัณยา ไครบุตร. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูเทคโนโลยีสารสนเทศและการ  
สื่อสารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 11. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศรียรรณ แก้วทองดี. (2562). แนวทางการพัฒนาตนเองของครูในสถานศึกษา สหวิทยา  
เขตบึงสามพัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 40.  
วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ศศิธร ศรีจันทะ. (2559). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้น  
เรียนของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์  
ค.ม. ชัยภูมิ : มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- ศศิศ ศิริพรหมมา. (2560). การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1.  
ดุสิตนิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- สกุลกานต์ โกสิลา. (2561). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา. การศึกษา  
ค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม. พะเยา : มหาวิทยาลัยพะเยา.

- สดุติ จีระออน. (2561). *คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษายุคประเทศไทย 4.0 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ชัยภูมิ : มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- สไบแพร สัปโส. (2562). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สมชาย บุญสุน. (2561). *การจัดการศึกษาตามแนวพุทธจิตวิทยาในโรงเรียนวิถีพุทธ*. ดุษฎีนิพนธ์ พธ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สมเดช เรืองขจร. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. การค้นคว้าอิสระ ค.ม. กาญจนบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- สมศักดิ์ บุญขำ. (2558). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูผู้สอนระดับประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ปธ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
- สรุทธิ แก้วปู้. (2560). *ภาวะผู้นำและการจูงใจที่มีส่งผลต่อประสิทธิผลของงานในสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม. พะเยา : มหาวิทยาลัยพะเยา.
- สันติ บุญภิรมย์. (2557). *การบริหารจัดการในห้องเรียน*. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์. (2559). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก* สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 11. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.



- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). รายงานผลการดำเนินงานตาม  
จุดเน้น พัฒนาผู้เรียนตามนโยบายในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง  
(พ.ศ. 2555-2561). สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- \_\_\_\_\_. (2562). คู่มือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา. สำนักพัฒนาระบบ  
บริหารงานบุคคลและนิติการกระทรวงศึกษาธิการ.
- สายชล เทียงแท้. (2559). จริยธรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความ  
คิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี  
เขต 1. การค้นคว้าอิสระ ค.ม. กาญจนบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- สาธิตา เรียงทัพ. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับประสิทธิผล การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาตามการรับ  
ครูของครูในอำเภอสรรคบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ชัยนาท เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์  
ธานี.
- สาวิกา ทิพย์โพธิ์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารกับพฤติกรรมกรรมวิธีวินัย  
และจรรยาบรรณข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 11. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22. (2552). มาตรฐานการปฏิบัติงาน  
โรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552. สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอน  
ปลายกระทรวงศึกษาธิการ.
- \_\_\_\_\_. (2562). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562. สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- \_\_\_\_\_. (2563). แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ฉบับทบทวนปีงบประมาณ  
พ.ศ. 2563. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ.
- ลิตอาไพ เต็มสุลิวิน. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลองค์กรแผนก  
โยธาธิการและขนส่ง แขวงบอลิคำไซ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.  
วิทยานิพนธ์ ปร.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- ลัทธิชัย อูสาพรหม. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สิรินทร พรหมสวัสดิ์. (2560). *การพัฒนาระบบการจัดการชั้นเรียนที่มีประสิทธิผลสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุกฤตยา ปงกันทา. (2561). *กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กำแพงเพชร : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2561). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ ทองมา. (2560). *รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. อยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สุชาติ พันธุ์ก้อม. (2563). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 22. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุดคะเนิง ปกปิด. (2561). *ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 เขต 2 และ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุทธิชัย นาคะอินทร์. (2561). *รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุธาทิพย์ สังข์แก้ว. (2560). *ความต้องการในการพัฒนาตนเองของครูในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาสำหรับผู้พิการและผู้ด้อยโอกาส* กลุ่มที่ 2 สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สุนันทา สมใจ. (2561). การบริหารสถานศึกษาด้วยภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี. วารสาร  
วิทยาลัยดุสิตธานี, 12 (1).
- สุนันธิณี ม่วงเนียม. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทผู้บริหารสถานศึกษากับการ  
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนจัดการเรียนรวม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. พิษณุโลก :  
มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุปราณี อรรถประจง. (2562). โปรแกรมเสริมสร้างสมรรถนะครูด้านการบริหารจัดการชั้น  
เรียนสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 20. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุพัฒตรา ธิพรพันธ์. (2561). การวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2  
วิทยานิพนธ์ คอ.ม. กรุงเทพฯ : สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร  
ลาดกระบัง.
- สุพัตรา คำโพธิ์. (2560). การจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาไทยของครูระดับ  
ประถมศึกษาที่สำเร็จการศึกษาไม่ตรงวิชาเอก จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์  
ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรจิตย์ ผิวงาม. (2558). ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารในโรงเรียนดีเด่น :  
พหุกรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สุรศักดิ์ สีลูกวัด. (2558). พฤติกรรมด้านคุณธรรมจริยธรรมของครูผู้สอนในโรงเรียนเรียน  
ร่วมสำนักงานเขตสายไหม สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.  
กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุรียา กิจลิขิต. (2562). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการ  
ดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครปฐม :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สุรีย อินฏู. (2558). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7. วิทยานิพนธ์  
ค.ม. ชัยภูมิ : มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.

- แสงจันทร์ สุขจิต. (2560). *สภาพการพัฒนาคูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. วิทยานิพนธ์ ค.ม. บุรีรัมย์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.*
- ไสว พลพุทธา. (2557). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์. ค.ด.สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- หนึ่งฤทัย มะลิทอง. (2560). *การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.*
- หาดแก้ว ทองขาว. (2558). *วิสัยทัศน์และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.*
- ใหม่ ทুমสี. (2560). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.*
- อดุลย์ เทศสาย. (2558). *ครูเจ้าฟ้า.....ครูผู้สร้างครูรุ่นที่ 6 ถอดบทเรียนการทำงานครูเจ้าฟ้ากรรมหลวงนราธิวาสราชครินทร์. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ เอส. อาร์. พรินต์ติ้งแมสโปรดักส์.*
- อภิชนา พูลโกศล. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสังฆมณฑลราชบุรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ราชบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.*
- อภิชาติ ครองยศ. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สายงานจราจรสถานีตำรวจภูธรเมืองสกลนคร. วิทยานิพนธ์ รป.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*
- อมรา พิมพ์สวัสดิ์. (2562). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล การปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.*

- อมรรัตน์ งามบ้านผือ. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อมรรัตน์ วงศ์ศรียา. (2562). *การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมนักเรียนในโรงเรียนคุณธรรม สพฐ.: กรณีโรงเรียนบ้านนาแม่ต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อภิสิทธิ์ ทนคำดี. (2560). *ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อรพรรณ เทียนคันฉัตร. (2560). *ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อรอนงค์ กลางนภา. (2561). *กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำทางการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลเขตสุขภาพที่ 3*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กำแพงเพชร : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- อรอุมา ไตประเสริฐ. (2562). *แนวทางการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- อัครเดช สังสมศักดิ์. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- อังจิมา คงโอ. (2560). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร*. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม. พะเยา : มหาวิทยาลัยพะเยา.
- อัญญ เรื่องศาสตร์. (2560). *ความต้องการพัฒนาตนเองด้านมาตรฐานความรู้ตามมาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๒ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

- อัญชลี สุขวิบูลย์. (2559). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เพชรบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- อาคม นาวิเศษ. (2560). *ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนศรีราชา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์ ค.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อาริษา วัฒนครใหญ่. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือของนักเรียนของสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครู* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 ในจังหวัดชุมพร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สุราษฎร์ธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- อิทธิฤทธิ์ กลิ่นเดช. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงเทคโนโลยีกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- อิรพันธ์ หะยีมะ. (2560). *สภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนอิสลามศึกษาในโรงเรียนของรัฐที่ใช้หลักสูตรอิสลามศึกษา (แบบเข้ม) จังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อุทัยทิพย์ บุญนา และสุปรีดา มาช่วยแทน. (2559). *ความต้องการในการพัฒนาตนเองทางด้านวิชาชีพของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย*. รายงานการวิจัย คณะวิศวกรรมศาสตร์ สงขลา : มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย.
- เอกพล กาญจนสำเร็จ. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับความสำเร็จในการบริหารกิจการลูกเสือ ตามความคิดเห็นของครู* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สุราษฎร์ธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

- โอบาส หรสิทธิ์. (2558). *การพัฒนารูปแบบการสอนโดยอิงเนื้อหาคุณธรรม จริยธรรม เพื่อส่งเสริมความสามารถในการอ่านภาษาอังกฤษและความตระหนักรู้ด้านคุณธรรมจริยธรรมของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 สาขาวิชาภาษาอังกฤษธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Achua, C. F. and Lussier, R. N. (2010). *Effective Leadership*. Canada : South–Western.
- Aydin Balyer. (2012). Transformational Leadership Behaviors of school : A Qualitative Research Based on Teachers Perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*. 4(3) : 581–591.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). The four Is Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(2), 2–6.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free press.
- \_\_\_\_\_. (1999). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal Psychology*. 8(1).
- Bass, B.M. and Avolio. (1999). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks : Sage.
- Burden, P.R. (2003). *Classroom Management : Creating a Successful Learning Community*. 2<sup>nd</sup>ed. New York : Wiley.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Conger, J.A. (1989). *The charismatic leader : Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco, CA: Jossey – Bass
- Campbell, S. & Samiec,E. (2005). *5–D Leadership : Key Dimensions for Leading in RealWord*. Mountain View,California : Davises–Black Publishing.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership : Theory and practice*. Forth Worth, TX: Dryen Press.
- \_\_\_\_\_. (1994). *Management (3<sup>rd</sup>ed.)*. Fort Worth, TX: The Dryden.
- DuBrin, A. J. (1998). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Boston :Houghton

- Dubrin, J. A. (2010). *Principle of Leadership*. (6<sup>th</sup>ed.). Canada: Southern Western, Cengage Learning.
- Duckworth, L. E. (2005). *The relationship between self-perceived power based of participants of the center for leadership training program and 360-degree feedback evaluations from colleagues*. Dissertation Abstracts International, 65(11), 60784A.
- Fiedler, F.E.(1967) . *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw – Hill.
- Finkelstein S, and Hambrick DC. (1996). *Strategic Leadership : Top Executives and Their Effects on Organizations*. Sydney : West Publishing Company.
- Flanagan, L., & Jacobsen, M. (2003). Technology leadership for the twenty-first century principal. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 124–142.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). New York: Teacher College Press.
- Good, C.V.(1974). *Dictionary of education*(3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw – Hill.
- Good, T.L. and J.E. Brophy. *Looking in Classroom*. 8<sup>th</sup>ed. New York : Longman, 2000.
- Gorton, Richard A. (2003). *School administration and supervision leadership challenges and opportunities* (2<sup>nd</sup> ed.). Dubque: Wh. C.Brown.
- Halpin, T. B. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York: MacMillian.
- Haiman,T.,Scott,W., & Connor,G.(1971). *Management*. Massachusetts : Houghton Mifflin and Coffey, Robert E.
- Hancott, Daren E. (2005). *The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Performance in Largest Public Companies in Canada*. (Unpublished Doctoral Dissertation). School of Business Capella University U.S.A.
- Haslam, S. A. (2006). *The Glass Cliff–The dynamics of gender, risk and leadership in the contemporary organization*. Invited address to the Association of MBAs, Exeter, UK, February



- Horn–Turpin & Frances D. (2009). A Study Examining the Effects of Transformational Leadership Behaviors on the Factors of teaching Efficacy, Job Satisfaction and Organizational Commitment as perceived by Special Education Teachers. Virginia : Blacksburg.
- Howell J.P. and Costley D.L., 2001. *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. New Jersey: Prentice–Hall.
- Kathleen, A. Luft. (2012). A Research of Transformational Leadership Comparing Leadership Styles of the Principal. Dissertation Abstracts International. 73(8E) : unpagged ; February.
- Kenneth Laudon,C., & Jane Laudon, P. (2000). *Management information systems : Managing the digital firm*. Saddle River: Prenti
- Knezevick, Stephen J. (2002). *Administration of public education* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Harper & Row.
- Kotter, J.P. (1999). *On What Leaders, Really Do*. Havard Business Review Book Boston : Harvard Business School.
- Lewin, Kurt. (1951). *Field Theory in social science*. New York : Harper & Row.
- Levin, J. and J.F. Nolan. (2004). *Principles of Classroom Management*. 4<sup>th</sup> ed. Boston : Allyn & Bacon.
- Likert, R. (1967). *The human organization; Its management and value*. New York: Mc Graw–Hill.
- Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C. (2000). *Educational Administration : Concept and Practice*. (3rd ed). Belmont : Wadsworth.
- Marpuis, B. L., & Huston, C. J. (2006). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing : Theory and Application* (5<sup>th</sup> ed.). Philadelphia : Lippincott Williams & Wilkins.
- Moore, K. D. (2001). *Classroom teaching skills* (5<sup>th</sup> ed.). Boston : McGraw–hill.
- Northouse, Peter Guy. (2012). *Introduction to leadership: Concept and practice*(2<sup>nd</sup>ed.). Thousand Darks, CA: Sage.

- Patricia, M. D. (2010). *On school educational technology leadership*. *The Journal of Management in Education*, 24(2): 55–61
- Preedy, Margaret and other. (2003). *Strategic Leadership and Education Improvement*. London : Paul Chapman Publishing.
- Puccio, Gerard J, Mance and Murdock, Mary C. (2011). *Creative Leadership: Skill That Drive Chang*. 2th ed London: SAGE.
- Razik, T.A. and Swanson, A.D. (2001). *Fundamental Concepts of Educational Leadership*. (2<sup>nd</sup> ed). New Jersey : Merrill Prentice–Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2003). *Fundamentals of Management*. 9<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson–Prentice Hall.
- Roger, J. Givens. (2008). Transformational Leadership : The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*. 1(1) : 4–24
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey–Bass.
- Salazar, P., & Jorissen, K. T. (2007). *The secondary principal: New roles–new preparation*. *NCPEA Education Leadership Review*, 8(2), 158–163.
- Savareikiene, D. (2013). *Transformational Leadership in the Development of Motivation in Aspects of Good Governance*. (Doctoral Dissertation). *Ekonomika Ir Vadyba : Aktualijos Ir Perspektyvos*. 3(31), 152–158.
- Sergiovanni, T.J., & Austin, D.S. (1987). *Educational concepts of educational leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey : Merrill Prentice Hall.
- Smith, L. (2008). *Implementation of response to intervention at middle school*. *Teaching Exceptional Children*. 40(3) : 46–52.
- Spirito, Joseph Peter. (2008) *The Principal Instructional Leadership Behavior in Middle School in California and the Impact of Implementation on Academic Achievement*, dissertation Abstracts International, 51(12) : 3986–A.
- Sternberg, R. J. (2006). *Creative Leadership: it's a Decision*. *Journal of Leadership*, 36(2), 22–24.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York : The Free Press.

- Stronge, J.H. (2002). *Qualities of Effective Teachers*. Alexandria VA : Association for Supervision and Curriculum Development,
- Thomas R. Kratochwill, Rachel DeRoos and Samantha Blair. (2016). *Classroom Management : Teacher Modules*. USA : American Psychological Association.
- Wall, Robert. G. & Hugh, Hawkins. (1964). *Management*. San Francisco : McGraw–Hill.
- Wayne K. Hoy and Cecil Miskel. (2001). *Educational Administration : Theory, Research, and Practice*. 6<sup>th</sup> ed. Singapore : McGraw–Hill Book Co–Singapore for Manufacture and Export.
- Yulk, G (2002). *Leadership in Organizations* (4<sup>th</sup>ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Yukl, G.A. (1998). *Leadership in Organizations*. (5<sup>th</sup> ed). NJ : Prentice–Hall.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ ปรธาน  
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ กรรมการหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. นายจักรวาล สอนโกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 22
4. นายวชิระ ปะทะดี ผู้อำนวยการโรงเรียนสนธิราษฎร์วิทยา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
5. นางมนชนัด แวงธิดาร ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนหนองแวงวิทยานุกูล  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22



**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 22**

1. อาจารย์สอนในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันอุดมศึกษา  
จำนวน 2 ท่าน ประกอบด้วย

1.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ ประชาน  
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์ กรรมการหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ผู้บริหารการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22  
จำนวน 1 ท่าน ประกอบด้วย

2.1 นายธีรภัทร วงษ์สว่าง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

3. ผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22  
จำนวน 4 ท่าน ประกอบด้วย

3.1 นายไพโรจน์ กิตติศรีวรพันธุ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนครพนมวิทยาคม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

3.2 นางทิพวรรณ เสนจันทร์ดิษฐ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนอุเทนพัฒนา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

3.3 นายวชิระ ปะทะดี ผู้อำนวยการโรงเรียนสนธิราษฎร์วิทยา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

3.4 นายวินิจ พลระรัตน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่าประชาอุทิศ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

4. ครูผู้สอนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จำนวน 3 ท่าน  
ประกอบด้วย

4.1 นายอลงกรณ์ จันทโรตตร ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนธาตุพนม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

4.2 นางอรุณ ศรีภักดี ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนผิงแดดวิทยาการ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

4.3 นายวีระชัย ศรีงาม ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนค้อวิทยาคม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๐๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุญาตเป็นผู้อยู่เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตให้ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๐๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๐๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒนา สุวรรณโคตร เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรชญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๓๙๒๖

**“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”**



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๐๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสนธิราชบุรีวิทยา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.อุทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๙๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๔ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๐๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสาวมนชนัด แวงอิสาร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๕๒๑๒๒๕๑๐๕ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.อุทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และประเมินเครื่องมือการวิจัยที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น  
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๕

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๕ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๔๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๕๒๑๒๒๕๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ทำอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๔๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนธาตุนารายณ์วิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๔๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกุสุมาลย์วิทยาคม  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๐๔ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติคราะห์ทำอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๔๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าแร่ศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิดา บรีเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิดา บรีเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๔๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนศึกษาประชาสามัคคี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิดานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิดานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๔๓



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนิคมน้ำอุ่นเจริญวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอตกลงใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๑๔๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๒ ธันวาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าสงครามวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๔

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๗ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ให้นักศึกษารายดังกล่าวได้เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๓๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอุเทนพัฒนา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรชัยคุณ)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร: ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๓๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรฉัตร)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๓๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธีกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรชิตญูกรม)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธีกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๓๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นายธีรภัทร วงษ์สว่าง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๓๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนครพนมวิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๓๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่าประชาอุทิศ  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๙๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ไปรับรอง ๐๕๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๓๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นายอลงกรณ์ จันทระโคตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่รับรอง ๐๕๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๓๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นางอรุณ ศรีภักดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๔๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๓๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนา

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสนธิราษฎร์วิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.อุทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๑๓๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๗ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนา

เรียน นายวีระชัย ศรีงาม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธิกานต์ บริเอก รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๒๔๒๑๒๒๕๑๐๙ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ใบรับรอง ๐๕๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๓๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นางสาวสุธิกานต์ บริเอก โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๕๑๖๙ ๑๙๒๖

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ภาคผนวก ค

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์





เลขที่ใบรับรอง ๐๕๘/๒๕๖๓

### คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขอรับรองว่าโครงการวิจัยเรื่อง : ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๒ (THE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING THE TEACHERS' PERFORMANCE UNDER THE SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE ๒๒ )

หัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวสุธิกานต์ บริเอก  
หน่วยงานต้นสังกัด : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
เอกสารที่รับรอง

๑. แบบฟอร์มขอเสนอโครงการวิจัย
๒. แบบฟอร์มโครงการวิจัย
๓. เครื่องมือวิจัย
๔. เอกสารคำชี้แจงสำหรับอาสาสมัคร

ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล

รับรอง ณ วันที่ ๒๓ เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓

**สุภาวดี คุปตะบุต**

(นางสาวสุภาวดี คุปตะบุต)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วันหมดอายุ วันที่ ๒๓ เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔

สำนักงานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่อยู่ สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เลขที่ ๖๘๐ ถ.นิคม ต.ธาตุเชิงชุม อ.เมืองสกลนคร จ.สกลนคร รหัสไปรษณีย์ ๔๗๐๐ โทรศัพท์ ๐๔๒-๙๗๐-๑๕๔

ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอน  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามในการวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 และแบบสอบถามนี้ใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

2. แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 4 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

3. แบบสอบถามชุดนี้ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้นไม่กระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามใด ๆ ทั้งสิ้นและขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถามครบทุกตอนจะเป็นพระคุณอย่างสูง ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการวิจัย เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา นำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ในครั้งนี้

สุธิกานต์ บริเอก

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอน  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

**ตอนที่ 1** สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าคำหรือข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

1. สถานภาพการดำรงตำแหน่ง

ผู้บริหารโรงเรียน

ครูผู้สอน

2. จังหวัดที่ตั้งสถานศึกษา

จังหวัดนครพนม

จังหวัดมุกดาหาร

3. ประสบการณ์การทำงาน

น้อยกว่า 10 ปี

10 – 20 ปี

มากกว่า 20 ปี

4. ขนาดโรงเรียน

ขนาดเล็ก

ขนาดกลาง

ขนาดใหญ่

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือตามความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับใด ซึ่งแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
<b>1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>						
<b>1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>						
1	การแสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็ง การมีวิสัยทัศน์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
2	แสดงออกให้ผู้อื่นยอมรับ และยอมเป็นผู้ตาม ในการปฏิบัติงาน ด้วยความตั้งใจจริงในการพัฒนา สถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย					
3	เป็นมิตรไมตรี เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน					
4	สามารถโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อถือ และมีการจูงใจ ที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง					
5	สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่น ศรัทธา มีความมั่นใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วยให้เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ					
6	แสดงออกให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกยินดี ภาคภูมิใจ เต็มใจร่วมมือ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน					
<b>1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
7	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความตระหนักและ ความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและเห็นคุณค่า ของเป้าหมาย					
8	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกันอุทิศตนเพื่อการพัฒนา องค์การร่วมกัน					
9	กระตุ้นให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเกิดความ ร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม					
10	มีการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน					
11	ให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
12	สร้างความเชื่อมั่น และตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้					
<b>1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>						
13	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์					
14	ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในความคิดและจินตนาการ ความเชื่อ และคุณค่าของตัวเอง					
15	สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาตามความเชื่อและค่านิยมของแต่ละบุคคล					
16	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความสามารถที่จะแก้ปัญหาในอนาคต ได้อย่างมีคุณภาพด้วยตัวของเขาและนำไปสู่การปฏิบัติงานด้วยความผูกพัน					
<b>1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>						
17	ให้ความสนใจ ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด					
18	ส่งเสริมและการพัฒนาความต้องการ ความสนใจ ความสามารถของแต่ละบุคคลและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน					
19	ชี้แนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ					
<b>2. ภาวะผู้นำทางวิชาการ</b>						
<b>2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจการเรียนรู้</b>						
20	ร่วมกันสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
21	กำหนดนโยบายในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน					
22	ใช้ทักษะภาษาสื่อสารสร้างความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้แก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับการเรียนการสอนไว้อย่างชัดเจน					
23	ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำกับติดตาม ประเมินวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้					
<b>2.2 การบริหารหลักสูตรและการสอน</b>						
24	ความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และการใช้หลักสูตรสถานศึกษา					
25	มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล สรุปผลและปรับปรุงแก้ไขการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา					
26	สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่จำเป็น และคุณลักษณะที่พึงประสงค์					
27	ความสามารถในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและเกิดประโยชน์สูงสุด					
<b>2.3 การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้</b>						
28	ความสามารถในการส่งเสริมบรรยากาศ และวัฒนธรรมการเรียนรู้					
29	การจัดสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนทั้งด้านกายภาพ และทางจิตวิทยาให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการจัดการเรียนรู้					
30	ความสามารถในการบริหารจัดการ วางแผนการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งใน และนอกสถานศึกษา					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
31	การรวบรวมแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นไว้เป็น สารสนเทศประจำโรงเรียน					
32	การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ และการจัดให้มี แหล่งเรียนรู้ให้ครอบคลุมกับการจัดกิจกรรมการ เรียนการสอน					
<b>2.4 การพัฒนานักเรียน และการพัฒนาบุคลากร</b>						
33	สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ การกำกับติดตาม ความก้าวหน้าของนักเรียน การรักษามาตรฐาน ของนักเรียน					
34	ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ ยกระดับผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน					
35	ดำเนินการพัฒนานักเรียน ปรับปรุงวิธีการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนและประเมิน ความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียนอยู่เสมอ					
36	ประสานงานดูแลการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมให้ นักเรียนบรรลุตามมาตรฐานทางวิชาการ					
37	ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม พัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกายและสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทยให้แก่ นักเรียน					
38	ส่งเสริม สนับสนุนการให้ครูเป็นครูมืออาชีพเป็น ผู้นำในการจัดประสบการณ์การเรียนการสอน สำหรับนักเรียน					
39	กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และมีเป้าหมายในการพัฒนาตัวครูเพื่อช่วย เพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
<b>3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</b>						
<b>3.1 การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของสถานศึกษา</b>						
40	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
41	นำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายพันธกิจที่เหมาะสมขององค์กรอย่างชัดเจน					
<b>3.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</b>						
42	มีการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้					
43	มีการวางแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ					
<b>3.3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์</b>						
44	กำหนดแนวทางการควบคุมการวัดและประเมินผล การปฏิบัติงาน การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์					
45	ดำเนินการตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง					
46	สร้างความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์กร					
47	มีการกำกับ นิเทศ ติดตาม การปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินการของสถานศึกษาเป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง					
48	การนำข้อมูลที่ได้จากการกำกับ นิเทศ ติดตาม การปฏิบัติงาน มาปรับปรุงแผนกลยุทธ์และทิศทางของสถานศึกษา					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
<b>3.4 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์</b>						
49	การกำหนดแนวนโยบาย วางแผน ในการบริหารจัดการทรัพยากรด้านบุคลากรของสถานศึกษาที่ชัดเจน					
50	ใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ					
51	ดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การให้มีศักยภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ					
52	ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ที่บังคับบัญชาที่มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม					
53	เสริมสร้าง สนับสนุน ให้ผู้ที่บังคับบัญชาที่มีความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพ สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต					
<b>3.5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร</b>						
54	วางรากฐานความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐาน ที่มีแบบแผนในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา					
55	ร่วมกันคิดรวมนำสร้างวัฒนธรรมองค์กรและยึดถือปฏิบัติกันจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในสถานศึกษา					
<b>3.6 การประเมินคุณภาพการศึกษา</b>						
56	การดำเนินงานตามขั้นตอนกระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษา					
57	การสร้าง ความมั่นใจให้กับทุกฝ่ายประจักษ์ว่าการจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่ต้องการ					



ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
<b>4. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์</b>						
<b>4.1 การมีวิสัยทัศน์</b>						
58	ความคิดเร็ว คิดกว้าง แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
59	นำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร					
60	มองภาพจะเกิดขึ้นในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
61	สร้างกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความสำเร็จของงานและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					
<b>4.2 การมีจินตนาการ</b>						
62	ความสามารถในการคิด เพื่อให้ได้ความคิดแปลกใหม่ที่แตกต่างจากความคิดพื้นฐานเดิม					
63	การคิดนอกกรอบ มีมุมมองที่หลากหลายและใช้มุมมองที่หลากหลายเชิงบวกนั้นผ่อนคลายความตึงเครียดในลักษณะสนุกสนานหรือมีอารมณ์ขันในการทำงาน					
64	ความคล่องแคล่ว รวดเร็ว ความถูกต้อง ความสามารถในการคิด การแก้ปัญหาและการปรับตัว					
<b>4.3 ความยืดหยุ่น</b>						
65	ความยืดหยุ่น และปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา					
66	เปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระ เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
<b>4.4 การมีความคิดสร้างสรรค์</b>						
67	ความคิดสร้างสรรค์ ในการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้กระตุ้นให้บุคคลอื่นมีความคิดสร้างสรรค์					
68	นำวิธีการคิดหลายแง่หลายมุม เพื่อจะนำทางไปสู่กระบวนการคิดในสิ่งที่แปลกใหม่อันจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่สร้างสรรค์					
<b>5. ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>						
<b>5.1 วิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>						
69	มีวิสัยทัศน์ในการวางแผน กำหนดเป้าหมายในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ไปใช้ในสถานศึกษาเพื่อการบริหารจัดการ					
70	ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการนำวิสัยทัศน์สู่ความเป็นจริง					
<b>5.2 สมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>						
71	แสดงออกให้เห็นถึงคุณลักษณะความรู้ความสามารถ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ					
72	ความสามารถในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา					
<b>5.3 การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี</b>						
73	ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ที่บังคับบัญชาใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา					
74	ส่งเสริมให้ผู้สอนนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้					

ข้อที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
<b>5.4 สารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน</b>						
75	ส่งเสริมสนับสนุนการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็น เครื่องมือในการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้					
76	ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการยกระดับการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน อย่างมีประสิทธิภาพ					
77	ส่งเสริมสนับสนุนการอำนวยความสะดวกและ สนับสนุน การเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลาย เพื่อนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้					
<b>5.5 จริยธรรมในการใช้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>						
78	เป็นแบบอย่างและสอนการใช้เทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนรู้					
79	เป็นแบบอย่างด้านการมีจริยธรรมการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้					
80	ดำเนินการค้นหาหาความรู้ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศอย่างเป็นระบบ สามารถนำไปสู่การ พัฒนาและการประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ สังคม องค์กรและบุคคลอื่นได้					
81	มีแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

**คำชี้แจง :** โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ  
ตามความคิดเห็นของท่านอยู่ในระดับใด ซึ่งแต่ละช่องมีความหมายดังนี้

5 หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง การปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการจัดการเรียนการสอน</b>						
1	สร้างและพัฒนาหลักสูตร ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่หลากหลายตามความสนใจของผู้เรียน					
2	วิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคลเพื่อจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน					
3	จัดเตรียมแผนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายตามความสนใจของผู้เรียน					
4	จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเจตนาของหลักสูตรและเหมาะสมกับวัยความสามารถและความสนใจของผู้เรียน					
5	ปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับผู้เรียนและบริบทของสถานศึกษา					
6	จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและลงมือปฏิบัติจริงจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง					
7	จัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					

ข้อที่	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
8	ใช้กลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน					
9	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาแหล่งเรียนรู้และจัดทำสื่อการเรียนการสอนเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียน					
10	เลือกใช้สื่อการเรียนการสอนเหมาะสมกับเนื้อหาธรรมชาติของนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน					
11	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการสร้างคุณลักษณะนิสัยที่ดีให้แก่ผู้เรียน					
12	มีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ มีการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์และหรือวิจัยเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน					
<b>ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน</b>						
13	การบริหารจัดการชั้นเรียนและการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคล					
14	การนำข้อมูลสารสนเทศจากฐานข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการชั้นเรียน					
15	การจัดบรรยากาศและมุมประสบการณ์ในห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
16	การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนปฏิบัติงานร่วมกัน					
17	การนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุข					
18	การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ					

ข้อที่	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
19	การจัดกิจกรรมสนับสนุนให้นักเรียนกล้าแสดงความคิดเห็นและแสดงออกอย่างเหมาะสม					
20	การจัดการระบบช่วยเหลือผู้เรียนที่เป็นปัจจุบันสามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ของชั้นเรียนได้อย่างสะดวกและรวดเร็วสามารถตรวจสอบได้					
<b>ดานการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ</b>						
21	การจัดทำแผนพัฒนาตนเองของครูผู้สอนและนำแผนพัฒนาตนเองมาเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
22	การนำความรู้ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองมาพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน					
23	ศึกษาค้นคว้า แสวงหาความรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน					
24	การเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่องค์กรหรือหน่วยงาน หรือสมาคมจัดขึ้น เช่น การประชุม การอบรม การสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการ					
25	การสร้างนวัตกรรมที่ได้จากการเข้าร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)					
26	การแสวงหาและเลือกวิธีการที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาตนเอง					
27	นำความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาวิชาชีพมาพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน					

ข้อที่	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
28	มีการสรุปรายงานผลการเข้าร่วมประชุมสัมมนา และนำมาปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทของ โรงเรียนและเกิดประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนให้แก่ นักเรียน					
29	นำองค์ความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน					
30	เข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์กรทางวิชาชีพครู เช่น ชมรมครู ครูสภา					
31	เป็นวิทยากรการประชุม อบรม สัมมนา กิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู					
32	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายวิชาการ หรือชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาการ					
<b>ด้านการรักษาวินัย</b>						
33	การสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตย และวางตนเป็นกลางทางการเมือง					
34	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต วิริยะ อุตสาหะ					
35	ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่ชอบด้วยกฎหมาย					
36	ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ชุมชน และสังคม					
37	ตรงต่อเวลา และอุทิศตนต่องาน					
38	รักษาชื่อเสียงและเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ของตน					
39	ไม่กลั่นแกล้ง กล่าวหา หรือร้องเรียนผู้อื่น โดยไม่มีมูลความจริง					

ข้อที่	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
40	ไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำ เพื่อหาประโยชน์อันอาจทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียง					
41	ให้ความสะดวกให้ความเป็นธรรมแก่ประชาชน และผู้ปกครองผู้มาติดต่อหน้าที่ราชการ					
42	รักษาความลับของทางราชการและความลับของครู และนักเรียน					
<b>ด้านคุณธรรม จริยธรรม</b>						
43	สร้างความเป็นมิตรเป็นที่พึ่งพาและไว้วางใจของศิษย์					
44	เป็นแบบอย่างของผู้ที่มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการ และการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูกศิษย์					
45	ประพฤติปฏิบัติตนตามครรลองของวัฒนธรรมหลักธรรมทางศาสนาและประเพณีอันดีงามของไทย					
46	กริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน สามัคคี มีวินัย					
47	เคารพในสิทธิ และหน้าที่ของผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ					
48	ความรักและศรัทธาในวิชาชีพครูเชื่อมั่น ชื่นชมภูมิใจในความเป็นครูมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพ					
49	ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ล้าหลัง และชุมชนในการสร้างสรรค์การให้ความร่วมมือแนะนำ ปรึกษาช่วยเหลือแก่ชุมชนตามโอกาสอันเหมาะสม					
50	ความรับผิดชอบต่อสังคม บำเพ็ญประโยชน์ และเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ					



ข้อที่	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
<b>ดานจรรยาบรรณวิชาชีพ</b>						
51	มีวินัยในตนเองพัฒนาตนเองด้านวิชาชีพอยู่เสมอ					
52	มีวิสัยทัศน์ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง					
53	มีความรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อ วิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ					
54	มีความรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือส่งเสริมให้ กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่ ด้วยความเสมอภาค					
55	ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ทักษะและนิสัยที่ ถูกต้องดีงาม ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ					
56	ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ					
57	ไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์และ ผู้รับบริการ					
58	ให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ					
59	ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคี ในหมู่คณะ					
60	ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และ พัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ ของส่วนรวม					

ข้อที่	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ระดับการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
61	ยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข					

**ตอนที่ 4** ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ท่านได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวสุธิกานต์ บริเอก

ผู้วิจัย

**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยแบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับ  
แนวทางการยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22**

**ชื่อผู้วิจัย** นางสาวสุธิกานต์ บริเอก นักศึกษาระดับปริญญาโท  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

**อาจารย์ที่ปรึกษา** 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์  
2) ดร.ฤทัยทิพย์ ดอกคำ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....  
สถานที่ทำงาน.....  
วันเดือนปี ที่สัมภาษณ์ .....  
เริ่มการสัมภาษณ์ เวลา.....จบการสัมภาษณ์ เวลา.....

ในการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน  
ของครูผู้สอน ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 พบว่า  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2 ด้าน ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 คือ

- 1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2) ด้านภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

**ประเด็นคำถาม**

1. ท่านมีแนวทางในการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะ  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนอย่างไร (ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมี  
อุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็น  
ปัจเจกบุคคล)

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

.....

.....

.....

.....

### 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

.....

.....

### 1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

.....

.....

.....

.....

### 1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีแนวทางในการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้บริหารโรงเรียนอย่างไร (ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ สมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน จริยธรรมในการใช้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ )

#### 2.1 วิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

.....

.....

.....

.....

## 2.2 สมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

.....

.....

.....

.....

## 2.3 การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี

.....

.....

.....

.....

## 2.4 สารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน

.....

.....

.....

.....

## 2.5 จริยธรรมในการใช้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง ที่ท่านให้ความอนุเคราะห์เพื่องานวิจัยในครั้งนี้

สุธิกานต์ บริเอก

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือ



ตาราง 47 การหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความสอดคล้องของ  
แบบสอบถามเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>									
<b>1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>									
1	การแสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็ง การมีวิสัยทัศน์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	แสดงออกให้ผู้อื่นยอมรับ และยอมเป็นผู้ตามในการปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจจริงในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	เป็นมิตรไมตรี เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	สามารถโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อถือ และมีการจูงใจที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานด้วยความเชื่อมั่นศรัทธา มีความมั่นใจ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วยให้เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	แสดงออกให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกรักยินดี ภาคภูมิใจเต็มใจร่วมมือ เมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ</b>									
7	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและเห็นคุณค่าของเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ร่วมกัน อุทิศตนเพื่อการพัฒนาองค์การร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	กระตุ้นให้กำลังใจกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	มีการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	ให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12.	สร้างความเชื่อมั่น และตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>									
13	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
14	ชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในความคิดและจินตนาการ ความเชื่อ และคุณค่าของตัวเอง	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
15	สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหาตามความเชื่อและค่านิยมของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความสามารถที่จะแก้ปัญหาในอนาคต ได้อย่างมีคุณภาพด้วยตัวของเขาและนำไปสู่การปฏิบัติงานด้วยความผูกพัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

## 1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

17	ให้ความสนใจดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างใกล้ชิด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	ส่งเสริมและการพัฒนาความต้องการความสนใจความสามารถของแต่ละบุคคลและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	ชี้แนะและให้ข้อมูลย้อนกลับสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>2. ภาวะผู้นำทางวิชาการ</b>									
<b>2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจการเรียนรู้</b>									
20	ร่วมกันสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
21	กำหนดนโยบายในการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	ใช้ทักษะภาษาสื่อสารสร้างความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้แก่ครูและบุคลากรเกี่ยวกับการเรียนการสอนได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	ใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อกำกับติดตาม ประเมินวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>2.2 การบริหารหลักสูตรและการสอน</b>									
24	ความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และการใช้หลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	มีการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล สรุปผลและปรับปรุงแก้ไขการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
26	สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการเรียนเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่จำเป็นและคุณลักษณะที่พึงประสงค์	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
27	ความสามารถในการควบคุมการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและเกิดประโยชน์สูงสุด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>2.3 การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้</b>									
28	ความสามารถในการการส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	การจัดสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนทั้งด้านกายภาพและทางจิตวิทยาให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน เกิดความรู้สึที่ดีต่อการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	ความสามารถในการบริหารจัดการ วางแผนการใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งใน และนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
31	การรวบรวมแหล่งเรียนรู้ใหม่ ท้องถิ่นไว้เป็นสารสนเทศ ประจำโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ และการจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ให้ ครอบคลุมกับการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

#### 2.4 การพัฒนานักเรียน และการพัฒนาบุคลากร

33	สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ การทำกับดีตามความ ก้าวหน้าของนักเรียน การ รักษามาตรฐานของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	ดำเนินการพัฒนานักเรียน ปรับปรุงวิธีการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนและประเมิน ความก้าวหน้าทางการเรียน ของนักเรียนอยู่เสมอ	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
36	ประสานงานดูแลการเรียนการสอน เพื่อส่งเสริมให้นักเรียน บรรลุตามมาตรฐานทาง วิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
37	ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม พัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทยให้นักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	ส่งเสริม สนับสนุนการให้ครู เป็นครูมืออาชีพ เป็นผู้นำในการจัดประสบการณ์การเรียน การสอนสำหรับนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
39	กำกับ ติดตาม ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของครูและมี เป้าหมายในการพัฒนาตัวครู เพื่อช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของ นักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

### 3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

#### 3.1 การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของสถานศึกษา

40	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกองค์การ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
41	นำข้อมูลมากำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ กำหนดเป้าหมาย พันธกิจที่เหมาะสมของ องค์การอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>3.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ</b>									
42	มีการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
43	มีการวางแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>3.3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์</b>									
44	กำหนดแนวทางการควบคุมการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
45	ดำเนินการตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
46	สร้างความเชื่อมั่นว่าการปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ขององค์การ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
47	มีการกำกับ นิเทศ ติดตาม การปฏิบัติงาน เพื่อให้การ ดำเนินการของสถานศึกษา เป็นไปตามแผนพัฒนา การศึกษาและแผนปฏิบัติการ อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
48	การนำข้อมูลที่ได้อะจากการ กำกับ นิเทศ ติดตาม การ ปฏิบัติงาน มาปรับปรุงแผน กลยุทธ์และทิศทางของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>3.4 การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์</b>									
49	การกำหนดแนวนโยบาย วางแผน ในการบริหารจัดการ ทรัพยากรด้านบุคลากร ของสถานศึกษาที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
50	ใช้ความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก บุคคลที่มี คุณสมบัติเหมาะสมให้เข้า ปฏิบัติงานในองค์การ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
51	ดำเนินการจ้ำรงรักษาและ พัฒนาให้บุคลากรของ องค์การให้มีศักยภาพตาม มาตรฐานวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
52	ส่งเสริม สนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณภาพ ชีวิตการทำงานที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
53	เสริมสร้าง สนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความ มั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพ สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้ อย่างมีความสุขในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>3.5 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร</b>									
54	วางรากฐานความเชื่อ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่มี แบบแผนในการปฏิบัติงาน ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
55	ร่วมกันคิดร่วมกันสร้าง วัฒนธรรมองค์กร และ ยึดถือปฏิบัติกันจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ ในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>3.6 การประเมินคุณภาพการศึกษา</b>									
56	การดำเนินงานตามขั้นตอน กระบวนการบริหารจัดการ ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
57	การสร้างเชื่อมั่นให้กับทุก ฝ่ายประจักษ์ว่า การจัดการ ศึกษาของสถานศึกษา มีคุณภาพตามมาตรฐานที่ ต้องการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>4. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์</b>									
<b>4.1 การมีวิสัยทัศน์</b>									
58	ความคิดเร็ว คิดกว้าง แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
59	นำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้เป็น พื้นฐานในการสร้างแนวคิด ใหม่ ๆ สำหรับการ เปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
60	มองภาพจะเกิดขึ้นในอนาคต ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
61	สร้างกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ใน การทำงาน ที่มุ่งสู่ความเป็น เลิศเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ของงานและพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>4.2 การมีจินตนาการ</b>									
62	ความสามารถในการคิด เพื่อให้ได้ความคิดแปลกใหม่ ที่แตกต่างจากความคิด พื้นฐานเดิม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
63	การคิดนอกกรอบ มีมุมมอง ที่หลากหลายและใช้มุมมองที่ หลากหลายเชิงบวกนั้นพ้อง คลายความตึงเครียดใน ลักษณะสนุกสนานหรือมี อารมณ์ขันในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
64	ความคล่องแคล่ว รวดเร็ว ความถูกต้อง ความสามารถ ในการคิดการแก้ปัญหาและ การปรับตัว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>4.3 ความยืดหยุ่น</b>									
65	ความยืดหยุ่น และปรับตัวต่อ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
66	เปิดกว้างรับความคิดใหม่ ๆ อย่างอิสระเพื่อที่จะสามารถ ปรับปรุงวิธีการทำงานให้มี ความเหมาะสมซึ่งจะนำไปสู่ การมีประสิทธิภาพที่ดีในการ ทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>4.4 การมีความคิดสร้างสรรค์</b>									
67	ความคิดสร้างสรรค์ในการนำ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ กระตุ้นให้บุคคลอื่นมีความคิด สร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
68	นำวิธีการคิดหลายแง่หลาย มุมเพื่อจะนำทางไปสู่ กระบวนการคิดในสิ่งที่แปลก ใหม่อันจะก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในทางที่ สร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>5. ภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>									
<b>5.1 วิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>									
69	มีวิสัยทัศน์ในการวางแผน กำหนดเป้าหมายในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในสถานศึกษาเพื่อการบริหารจัดการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
70	ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศ และ สิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการนำวิสัยทัศน์สู่ความเป็นจริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>5.2 สมรรถนะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>									
71	แสดงออกให้เห็นถึงคุณลักษณะความรู้ ความสามารถ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
72	ความสามารถในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>5.3 การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี</b>									
73	ส่งเสริมสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
74	ส่งเสริมให้ผู้สอนนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

#### 5.4 สารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน

75	ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการออกแบบ และจัดกิจกรรมการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
76	ส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการยกระดับการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
77	ส่งเสริมสนับสนุนการอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

#### 5.5 จริยธรรมในการใช้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

78	เป็นแบบอย่างและสอนการใช้เทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
----	--	----	----	----	----	----	---	------	--------

ตาราง 47 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
79	เป็นแบบอย่างด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
80	ดำเนินการค้นคว้าหาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบ สามารถนำไปสู่การพัฒนาและการประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมองค์กร และบุคคลอื่นได้	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
81	มีแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 48 การหาค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความสอดคล้องของ  
แบบสอบถาม เรื่อง การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านการจัดการเรียนการสอน</b>									
1	สร้างและพัฒนาหลักสูตร ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ ที่หลากหลายตามความสนใจ ของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	วิเคราะห์ผู้เรียนรายบุคคล เพื่อจัดทำแผนการจัดการ เรียนรู้ที่สอดคล้องกับ ศักยภาพของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	จัดเตรียมแผนการจัดการ เรียนรู้ที่หลากหลายตาม ความสนใจของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับเจตนา ของหลักสูตร และเหมาะสม กับวัย ความสามารถ และ ความสนใจของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	ปรับปรุงแผนการจัดการ เรียนรู้ให้สอดคล้องกับผู้เรียน และบริบทของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยให้ ผู้เรียนมีส่วนร่วมและลงมือ ปฏิบัติจริงจนเกิดการเรียนรู้ ด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 48 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
7	จัดกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
8	ใช้กลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาแหล่งเรียนรู้และจัดทำสื่อการเรียนการสอนเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	เลือกใช้สื่อการเรียนการสอนเหมาะสมกับเนื้อหาธรรมชาติของนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการสร้างคุณลักษณะนิสัยที่ดีให้แก่ผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	มีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ มีการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์และหรือวิจัย เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้



ตาราง 48 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน</b>									
13	การบริหารจัดการชั้นเรียนและการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
14	การนำข้อมูลสารสนเทศจากฐานข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการชั้นเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	การจัดบรรยากาศและมุมประสบการณ์ในห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	การนำนวัตกรรมมาใช้ในการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียน เรียนรู้อย่างมีความสุข	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	การจัดกิจกรรมสนับสนุนให้นักเรียนกล้าแสดงความคิดเห็นและแสดงออกอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	ใช้ได้
20	การจัดการระบบช่วยเหลือผู้เรียนที่เป็นปัจจุบัน สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ของชั้นเรียนได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว สามารถตรวจสอบได้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 48 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ</b>									
21	การจัดทำแผนพัฒนาตนเองของครูผู้สอน และนำแผนพัฒนาตนเองมาเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	การนำความรู้ ทักษะที่ได้จากการพัฒนาตนเองมาพัฒนา นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
23	ศึกษาค้นคว้า แสวงหาความรู้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	การเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่องค์กรหรือหน่วยงาน หรือสมาคมจัดขึ้น เช่น การประชุม การอบรม การสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	การสร้างนวัตกรรมที่ได้จากการเข้าร่วมในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	การแสวงหาและเลือกวิธีการที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 48 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
27	นำความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ได้จากการพัฒนา วิชาชีพมาพัฒนานวัตกรรมการ จัดการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อ คุณภาพผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	มีการสรุปรายงานผลการเข้า ร่วมประชุมสัมมนาและนำมา ปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบท ของโรงเรียนและเกิดประโยชน์ ในการจัดการเรียนการสอน ให้แก่ักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	นำองค์ความรู้ที่ได้จากการเข้า ร่วมชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพไปใช้ในการจัดการเรียน การสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	เข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์กรทาง วิชาชีพครู เช่น ชมรมครู ครูสภา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	เป็นวิทยากรการประชุม อบรม สัมมนา กิจกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ เครือข่ายวิชาการ หรือชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 48 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
<b>ด้านการรักษาวินัย</b>									
33	การสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยและวางตนเป็นกลางทางการเมือง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต วิริยะ อุทิศสหะ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่ชอบด้วยกฎหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36	ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ชุมชน และสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
37	ตรงต่อเวลาและอุทิศตนต่องาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	รักษาชื่อเสียงและเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ของตน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
39	ไม่กลั่นแกล้ง กล่าวหา หรือ ร้องเรียนผู้อื่นโดยไม่มีมูลความจริง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40	ไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำ เพื่อหาประโยชน์อันอาจทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
41	ให้ความสะดวก ให้ความเป็นธรรม แก่ประชาชน และผู้ปกครองผู้มาติดต่อหน้าที่ราชการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 48 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
42	รักษาความลับของทางราชการและความลับของครูและนักเรียน	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	ใช้ได้
<b>ด้านคุณธรรม จริยธรรม</b>									
43	สร้างความเป็นมิตรเป็นที่พึ่งพาและไว้วางใจของศิษย์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
44	เป็นแบบอย่างของผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการและการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับลูกศิษย์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
45	ประพฤติปฏิบัติตนตามครรลองของวัฒนธรรมหลักธรรมทางศาสนาและประเพณีอันดีงามของไทย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
46	กริยามารยาทสุภาพเรียบร้อย ประหยัด ซื่อสัตย์ อดทน สามัคคี มีวินัย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
47	เคารพในสิทธิ และหน้าที่ของผู้อื่นและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
48	ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ ครูเชื่อมั่น ชื่นชม ภูมิใจ ในความเป็นครูมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 48 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
49	ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ดูแลครูและชุมชนในการสร้างสรรค์การให้ความร่วมมือแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือแก่ชุมชนตามโอกาสอันเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
50	ความรับผิดชอบต่อสังคมบำเพ็ญประโยชน์และเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ</b>									
51	มีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
52	มีวิสัยทัศน์ ท้นต่อการพัฒนาทางวิทยาการเศรษฐกิจสังคม และการเมือง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
53	มีความรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
55	ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ทักษะและนิสัยที่ถูกต้องดีงาม ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
56	ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 48 (ต่อ)

ข้อ	การปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	เฉลี่ย	แปลผล
		1	2	3	4	5			
57	ไม่กระทำตนเป็นปฏิบัติต่อกับ ความเจริญทางกายสติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของ ศิษย์ และผู้รับบริการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
58	ให้บริการด้วยความจริงใจและ เสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือ ยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
59	ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน อย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นใน ระบบคุณธรรม สร้างความ สามัคคีในหมู่คณะ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
60	ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำ ในการอนุรักษ์และพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ ของส่วนรวม	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80	ใช้ได้
61	ยึดมั่นในการปกครองระบอบ ประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

ตาราง 49 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่น  
 ของแบบสอบถาม ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

ข้อที่	ค่า (r)	ข้อที่	ค่า (r)	ข้อที่	ค่า (r)	ข้อที่	ค่า (r)
1	.486	21	.762	41	.384	61	.861
2	.476	22	.643	42	.483	62	.506
3	.735	23	.463	43	.391	63	.634
4	.581	24	.767	44	.727	64	.600
5	.847	25	.382	45	.761	65	.676
6	.735	26	.495	46	.464	66	.608
7	.463	27	.625	47	.758	67	.614
8	.397	28	.868	48	.387	68	.762
9	.634	29	.376	49	.634	69	.730
10	.851	30	.587	50	.746	70	.463
11	.643	31	.801	51	.479	71	.767
12	.634	32	.382	52	.634	72	.880
13	.706	33	.383	53	.804	73	.643
14	.861	34	.743	54	.918	74	.634
15	.506	35	.295	55	.544	75	.768
16	.634	36	.538	56	.634	76	.861
17	.600	37	.743	57	.880	77	.506
18	.676	38	.311	58	.643	78	.634
19	.608	39	.235	59	.634	79	.600
20	.614	40	.305	60	.768	80	.676
						81	.608

ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม เท่ากับ .9797



ตาราง 50 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ (r) และค่าความเชื่อมั่น  
ของแบบสอบถาม การปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 22

ข้อที่	ค่า (r)	ข้อที่	ค่า (r)	ข้อที่	ค่า (r)
1	.608	21	.478	41	.765
2	.765	22	.632	42	.728
3	.728	23	.757	43	.466
4	.466	24	.478	44	.771
5	.771	25	.591	45	.375
6	.337	26	.800	46	.494
7	.494	27	.914	47	.765
8	.765	28	.545	48	.869
9	.869	29	.591	49	.370
10	.370	30	.876	50	.664
11	.664	31	.648	51	.800
12	.800	32	.591	52	.876
13	.374	33	.771	53	.648
14	.728	34	.862	54	.632
15	.746	35	.460	55	.771
16	.450	36	.632	56	.862
17	.754	37	.603	57	.492
18	.381	38	.672	58	.632
19	.632	39	.596	59	.603
20	.757	40	.608	60	.672
				61	.596

ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม เท่ากับ .9770

ภาคผนวก จ

ภาพประกอบการวิจัย





ภาพประกอบ 3 สัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์  
 ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
 เพื่อหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา



ภาพประกอบ 4 สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญพิศ ธรรมรัตน์  
 กรรมการหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
 เพื่อหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา



ภาพประกอบ 5 สัมภาษณ์ นายธีรภัทร วงษ์สว่าง  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22  
เพื่อหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา



ภาพประกอบ 6 สัมภาษณ์ นายไพโรจน์ กิตติศรีวรพันธุ์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนนครพนมวิทยาคม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22  
เพื่อหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา



ภาพประกอบ 7 สัมภาษณ์ นางทิพวรรณ เสนจินทร์ดีชัย  
ผู้อำนวยการโรงเรียนอุเทนพัฒนา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22  
เพื่อหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา





ภาพประกอบ 8 สัมภาษณ์ นายวชิระ ปะทะดี  
ผู้อำนวยการโรงเรียนสนธิราษฎร์วิทยา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22  
เพื่อหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา



ภาพประกอบ 9 สัมภาษณ์ นายวิจิตร พลระรัตน์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่าประชาอุทิศ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22  
เพื่อหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา





ภาพประกอบ 10 สัมภาษณ์ นายอลงกรณ์ จันทรโคตร  
ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนธาตุพนม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22  
เพื่อหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา



ภาพประกอบ 11 สัมภาษณ์ นางอรุณ ศรีภักดี  
ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนฝิ่งแดดวิทยาคาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22  
เพื่อหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา



ภาพประกอบ 12 สัมภาษณ์ นายวีระชัย ศรีงาม  
ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนค้อวิทยาคม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22  
เพื่อหาแนวทางยกระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ประวัติย่อของผู้วิจัย



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ -สกุล	นางสาวสุธิกานต์ บริเอก
วัน เดือน ปีเกิด	9 มิถุนายน 2533
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	525 หมู่ 7 บ้านปากฉุน ตำบลศรีสงคราม อำเภอศรีสงคราม จังหวัดนครพนม
ภูมิลำเนา	10/1 ซอย 10 (ธาตุคุดม 1) ถนน ไอ.ที.ยู. ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2546	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนอนุบาลสกลนคร ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2549	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2552	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสกลราชวิทยานุกูล ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2557	ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
พ.ศ. 2564	ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2557	ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย โรงเรียนสนธิราษฎร์วิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
พ.ศ. 2559	ตำแหน่ง ครู โรงเรียนสนธิราษฎร์วิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22
พ.ศ. 2562 – ปัจจุบัน	ตำแหน่ง ครู โรงเรียนสหราษฎร์รังสฤษดิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22