



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา

ชัตติยา ต้วงสำราญ 2564



รายงานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2

CHANGE LEADERSHIP EXECUTIVE THAN AFFECT SUPERVISION WITHIN
EDUCATIONAL INSTITUTIONS UNDER NONTHABURI
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

ชัตติยา ต้วงสำราญ

รายงานการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจาก
คณะศึกษาศาสตร์ ระดับบัณฑิตศึกษา ทุนพัฒนางานวิจัยอาจารย์ประจำหลักสูตร
สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ประจำปีงบประมาณ 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย



รายงานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2

CHANGE LEADERSHIP EXECUTIVE THAN AFFECT SUPERVISION WITHIN
EDUCATIONAL INSTITUTIONS UNDER NONTHABURI
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

ชัตติยา ต้วงสำราญ

รายงานการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจาก
คณะศึกษาศาสตร์ ระดับบัณฑิตศึกษา ทุนพัฒนางานวิจัยอาจารย์ประจำหลักสูตร
สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ประจำปีงบประมาณ 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 2. การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 และ 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 56 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คน 2. หัวหน้างานวิชาการ 1 คน และ 3. ครูผู้สอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 224 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการนิเทศภายในสถานศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐาน ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่ามัชฌิมเลขคณิตเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

2. การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารงานบุคคล การพัฒนาหลักสูตร การประเมินผล และการจัดระบบการเรียนการสอน ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยภาพรวม เท่ากับ 0.621 ได้ร้อยละ 62.1 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย เท่ากับ 0.253 สามารถเขียนแสดงความสัมพันธ์ ในรูปของสมการพยากรณ์คะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = .985^{**} + .337^{**}(X_3) + .325^{**}(X_2) + .264^{**}(X_4) + (-.136)(X_1)$$

$$\hat{Z}_y = .337^{**}(Z_{X3}) + .325^{**}(Z_{X2}) + .264^{**}(Z_{X4}) + (-.152)(Z_{X1})$$

คำสำคัญ : 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. ผู้บริหาร 3. การนิเทศภายในสถานศึกษา.

ABSTRACT

The objectives of this research are to study: 1. Transformational leadership of executives. Under the jurisdiction of the Nonthaburi Primary Educational Service Area Office, Area 2. 2. Supervision within educational institutions. Under the jurisdiction of the Nonthaburi Primary Educational Service Area Office, Areas 2 and 3. Transformational leadership of administrators that affects supervision within educational institutions. Under the jurisdiction of the Nonthaburi Primary Educational Service Area Office, Area 2. Using school as the unit of analysis. The sample group consisted of 56 schools. There were 4 informants per school, including 1. an educational institution administrator/ 1 representative, 2. 1 academic supervisor, and 3. 2 teachers, totaling 224 informants. The research instrument was a questionnaire regarding transformational leadership and supervision within educational institutions. Data analysis using ready-made programs. Statistics used in data analysis include frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and hypothesis testing. Use analytics Stepwise multiple regression.

The research results found that :

1. Executive Transformational Leadership Under the Office of Nonthaburi Primary Educational Service Area 2, the overall level was at a high level. The arithmetic mean values were arranged in descending order as follows: ideological influence Individualization, intellectual stimulation, and inspiration, respectively.

2. Supervision within educational institutions under the Office of Nonthaburi Primary Educational Service Area, Region 2, as a whole, was at the highest level. By sorting the arithmetic mean value From descending to the following: Building relationships with the community personnel management curriculum development, evaluation, and teaching and learning system, respectively.

3. Executive Transformational Leadership intellectual stimulation inspiring and the aspect of taking into account the individual Affecting supervision within educational institutions under the Office of Nonthaburi Primary Educational Service Area Office 2 with statistical significance at the .01 level. As for ideological influence Affecting supervision within educational institutions under the Office of Nonthaburi Primary Educational Service Area Office 2 with statistical significance at the .05 level. Efficiency values in predicting supervision within educational institutions. Under the jurisdiction of the Nonthaburi Primary Educational Service Area Office, Area 2, overall the score was 0.621, 62.1 percent, with a standard error in prediction equal to 0.253. Can write to express relationships in the form of a raw score prediction equation and standard scores as follows

$$\hat{Y} = .985^{**} + .337^{**}(X_3) + .325^{**}(X_2) + .264^{**}(X_4) + (-.136)(X_1)$$

$$\hat{Z}_y = .337^{**}(Z_{X3}) + .325^{**}(Z_{X2}) + .264^{**}(Z_{X4}) + (-.152)(Z_{X1})$$

Keywords : 1. Change leadership 2. Executive 3. Supervision within educational institutions.

กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี เพราะได้รับการสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกอย่างดียิ่งจากองค์การและบุคคล ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย : ทุนอุดหนุนวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ผู้สนับสนุนทุนอุดหนุนการวิจัย ประจำปีงบประมาณ 2564 ครั้งที่ 8/2564 ลงวันที่ 11 เมษายน พ.ศ. 2565

ขอขอบพระคุณ ที่ปรึกษางานวิจัย และผู้เชี่ยวชาญที่ได้อนุเคราะห์ตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระภา ผอ.ดร.ฐิตาภรณ์ เฟิงหนู ดร.วลัยพรรณ บุญมี นางจิราภรณ์ บุญไกรสร และบุคลากรในสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน

ขอขอบคุณผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ทุกท่าน ได้อำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือ ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ เป็นอย่างยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณ ขอขอบคุณ พระมหาไกรวรรณ ชินทตติโย, ป.ธ.9, ดร. อาจารย์วัลลา ชูสังข์มนตรี อาจารย์วรรณิศา อ่อนประสพ อาจารย์เสาร์ แก้วสุรีย์ รวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องของงานวิจัยในครั้งนี้

กราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ สามี บุตรชาย ญาติทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ สำคัญ ในการจัดทำงานวิจัยจนสำเร็จสมบูรณ์ในครั้งนี้ ประโยชน์ผลงานวิจัย ขอมอบแต่คุณครู อาจารย์ นักวิชาการ นักการศึกษา ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษาทุกท่าน

ดร.ชัตติยา ดั่งสำราญ

หัวหน้าโครงการวิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ปัญหาวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	6
1.4 สมมติฐานของการวิจัย	6
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	6
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	8
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	9
ความหมายของภาวะผู้นำ	9
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	11
2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	19
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	19
ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	20
องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	21
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	24
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	30

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา	42
ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา	42
จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา	43
ความจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษา	44
หลักการและแนวคิดที่สำคัญของการนิเทศภายใน	45
ประโยชน์ของการนิเทศภายในโรงเรียน	46
บทบาทของผู้นิเทศภายในสถานศึกษา	47
กระบวนการหรือขั้นตอนการนิเทศภายในสถานศึกษา	48
ขอบข่ายของการนิเทศภายในสถานศึกษา	56
2.4 พื้นที่วิจัย	71
2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	76
2.6 สรุปกรอบแนวความคิด	86
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	87
3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	87
ระเบียบวิธีวิจัย	87
แผนแบบการวิจัย	88
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	88
ตัวแปรที่ศึกษา	89
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	89
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย	90
การเก็บรวบรวมข้อมูล	90
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	91
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	92
ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล	92
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	92
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2	94

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับคุณภาพการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2	99
ตอนที่ 4 แสดงผลการทดสอบสมมุติฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2	105
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	109
5.1 สรุปผลการวิจัย	109
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	111
5.3 ข้อเสนอแนะ	122
บรรณานุกรม	124
ภาคผนวก	134
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยฯ	135
ภาคผนวก ข ค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย	142
ภาคผนวก ค หนังสือขอทดลองเครื่องมือ	160
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	162
ภาคผนวก จ เอกสารจริยธรรมการวิจัยในคนฯ	164
ภาคผนวก ฉ เครื่องมือการวิจัย	167
ประวัตินักวิจัย	177

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
3.1	ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล	88
4.1	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	93
4.2	คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยภาพรวม	94
4.3	คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	95
4.4	คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	96
4.5	คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	97
4.6	คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	98
4.7	คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อที่ 2 การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยในภาพรวม	99
4.8	คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้าน การพัฒนาหลักสูตร	100

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.9	คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้าน การจัดระบบการเรียนการสอน	101
4.10	คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้านการบริหารงานบุคคล	102
4.11	คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้าน การประเมินผล	103
4.12	คำชี้แจงมติเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ด้าน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	104
4.13	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร รายด้าน โดยภาพรวม และการนิเทศภายในสถานศึกษา ในภาพรวม	105
4.14	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยภาพรวม	106

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
2.1 ตารางตาข่ายการจัดการตามแนวคิด Blake & Mouton	14
2.2 กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา	56
2.3 กรอบแนวคิดของการวิจัย	86
4.1 สรุปผลการถอดถอดพหุคุณภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2	107

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในยุคปัจจุบันมีการเรียนรู้อัตโนมัติ การเรียนรู้สามารถทำให้คนพัฒนาตนให้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาได้ คนที่รู้จักการพัฒนา ชีวิตก็จะเปลี่ยนจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่ดีกว่า การพัฒนาจึงทำให้คนกลายเป็นคนที่มีคุณภาพชีวิต คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของทุก ๆ องค์กร ในการที่จะดำเนินกิจกรรมใด ๆ ก็ตาม “คุณภาพของคน” ถือเป็นปัจจัยสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะบ่งบอกถึงความสามารถในการเผชิญกับสภาพการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดการพัฒนาในทางที่ดีขึ้นได้หรือไม่ การพัฒนาคนเพื่อส่งเสริมศักยภาพของแต่ละคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพ และเป็นคนที่มีความเชื่อมั่น ศรัทธาในคุณธรรมและจริยธรรม จนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น จะต้องเริ่มตั้งแต่การจัดการศึกษา ที่เน้นในกระบวนการที่จะทำให้เป็นคนที่รู้จักการเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง แลวนำผลที่เกิดจากการเรียนรู้นั้นมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ (ไมตรี คงนุกูล, 2553, หน้า 1)

การที่จะพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า และสามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง ก้าวทันความเจริญก้าวหน้าของสังคมโลก และแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้นั้น ประเทศจะต้องพัฒนาการศึกษาเป็นภารกิจแรก และต้องเป็นไปเพื่อสร้างคนให้รองรับอนาคต และต้องสร้างอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาต้องจัดการศึกษาให้ครอบคลุมทุกด้าน และต้องจัดระบบการเรียนรู้ที่มุ่งให้โอกาสทุกคนพัฒนาตามศักยภาพเต็มความสามารถ สถานศึกษาต้องเป็นหน่วยบริการทางการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ในมิติที่กว้างขึ้น มีการพัฒนาคุณภาพบุคลากรและผู้เรียนให้มีศักยภาพในการพัฒนาประเทศ สามารถแข่งขันในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยีกับนานาประเทศได้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสำคัญในกฎหมายการศึกษาที่สำคัญของประเทศไทย ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2562 และการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่กำหนดจุดมุ่งหมาย และหลักการจัดการศึกษาในมาตรา 6 ไว้ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” และมาตรา 8 ได้กำหนดหลักการการศึกษาโดยยึดหลัก 3 ประการ คือ เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง (กนกอร สมปราชญ์, 2560, หน้า 2-3)

เนื่องจากสถานศึกษาในฐานะที่เป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญที่สุดจะต้องมีการบริหารจัดการให้เกิดการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ภายใต้สภาวะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ไม่ปล่อยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามธรรมชาติ แต่จะพัฒนากลยุทธ์เพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลง (Griffiths, 1959, p. 77) โดยเฉพาะ

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ มีความตระหนัก มีความรู้ความเข้าใจ และมีความสามารถในการพัฒนา และยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่โรงเรียนคุณภาพ โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้อง และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา สามารถพัฒนาองค์ความรู้ของครู ในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่สามารถดำเนินการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ สิ่งที่เป็นแนวคิดในการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้ประสบความสำเร็จ และมีคุณภาพได้นั้นมีหลากหลายรูปแบบในการบริหาร แต่การนำกระบวนการทางการบริหาร หรือนวัตกรรมทางการศึกษาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นระบบ และสามารถใช้ได้จริง สอดคล้องกับยุคปัจจุบัน คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) นั่นเอง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงของวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ โดยการเปลี่ยนสภาพ หรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของสมาชิกให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มมุ่งใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม (Bass and Avolio, 1990; อ้างถึงใน วีรศักดิ์ ประจง, 2556, หน้า 2) การที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารของตนเองให้เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษา สร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความกล้าคิด กล้าทำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา (อุดม สิงโตทอง, 2550, หน้า 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะ เป็นสิ่งที่สามารถจูงใจให้ครูอาจารย์ร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ การดำเนินงานตามนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็น ผู้ที่มีความรู้ทั้งด้านวิชาการ การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นตื่นตัว เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จึงเหมาะกับยุคปฏิรูปการศึกษานี้เพราะจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งบุคลากรและองค์การ

ผู้นำที่ทหาทายในยุคปัจจุบันเป็นผู้นำที่สามารถผลักดันให้ผู้ตามได้ทำสิ่งที่ดีโดยต้องมีความรอบรู วาผู้ตามควรจะต้องทำอะไร แล้วจึงมีการกำหนดชี้แนวทางที่ถูกตองและชัดเจน เพื่อให้เกิดความสำเร็จ ด้วยการที่ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้ผู้ตามเป็นผู้ชนะอุปสรรค และความยากลำบากของงานจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งคอยสนับสนุนให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยผู้นำจะเป็นผู้ชี้ทางให้มุ่งไปสู่ความสำเร็จ เพื่อให้การใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานบรรลุผลตามเป้าหมาย ผู้บริหารและครูต้องทำหน้าที่ในการพัฒนาการศึกษา พัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการสำคัญ คือ กระบวนการการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศการศึกษา จะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องสอดคล้องควบคู่กันไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552, หน้า 1) หัวใจของการปฏิรูปการศึกษา คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ หัวใจของการปฏิรูปการเรียนรู้ คือ การปรับการเรียน เปลี่ยนการสอน ปรับเปลี่ยนจากการยึดวิชาเป็นตัวตั้งมายึดผู้เรียนเป็นตัวตั้ง หรือที่เรียกว่ายึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นการพัฒนาครูเพื่อเพิ่มสมรรถนะทางวิชาชีพให้เกิดขึ้น

จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างครูให้เกิดศักยภาพทางสมรรถนะที่สูงขึ้น เพื่อก้าวสู่ความเป็นครูมืออาชีพ (Professional Teacher) ที่แท้จริงต่อไป (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2556, หน้า 3) สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้ครูในสถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ตามความคาดหวังของหลักสูตรการศึกษาในยุค Thailand 4.0 คือ การนิเทศการศึกษา (จริยา แดงอ่อน, 2559, หน้า 12) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่าในการพัฒนาครู เพื่อให้ครูมีคุณภาพต้องใช้กระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการ นักการศึกษาพบว่ากระบวนการที่จะใช้แก้ปัญหาได้ดี คือ การนิเทศการสอนนั่นเอง

การนิเทศการศึกษาเป็นภารกิจงานหนึ่งตามขอบข่ายในงานการบริหารงานวิชาการที่กำหนดในกฎกระทรวง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 1) การนิเทศการศึกษาดำเนินการได้ 2 ลักษณะ คือ การนิเทศภายในและการนิเทศภายนอก แต่เดิมการนิเทศการศึกษาเป็นหน้าที่ของศึกษานิเทศก์และผู้บริหารการศึกษา ครูเป็นเพียงผู้รับการนิเทศ แต่เนื่องจากศึกษานิเทศก์มีจำนวนจำกัด สถานศึกษาแต่ละแห่งมีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นการยากที่ศึกษานิเทศก์ซึ่งอยู่ภายนอกสถานศึกษาจะรู้สภาพปัญหา และความต้องการที่แท้จริง (สุนันทา สบายวรรณ, 2555, หน้า 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะหน่วยงานหลักในการรับผิดชอบการจัดการศึกษาต้องให้ความสำคัญต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยกำหนดไว้ในมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานของสถานศึกษา เนื่องจากปัจจุบันการจัดการศึกษาได้มีเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมของสังคม ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนระบบการจัดการศึกษา ผู้บริหารและครูอาจารย์จำเป็นต้องได้รับความรู้เพิ่มเติม พัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อรับและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เป็นอยู่อย่างต่อเนื่อง การนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารที่ต้องถือเป็นบทบาทหน้าที่หลักของผู้บริหารทุกตำแหน่ง อันประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงสุด รองหรือผู้ช่วย ตลอดจนหัวหน้าฝ่าย ต้องให้ความสำคัญ ต้องจัดให้ครูและบุคลากรนิเทศภายในอยู่เสมอ ทำให้เกิดการตื่นตัวในการทำงาน อันเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีของฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงาน การนิเทศภายในเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการจัดการเรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ให้สามารถปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของตนเองให้ดีขึ้น การนิเทศอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาในการจัดการเรียนรู้และการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้สามารถแก้ปัญหา และพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (จิตติมา วรรณศรี, 2557, หน้า 107) ทั้งนี้ ศึกษานิเทศก์ คณะครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา ต้องคิดค้นวิธีการดำเนินการนิเทศภายในกันเอง เพื่อแบ่งเบาภาระของศึกษานิเทศก์ในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน

1.2 ปัญหาวิจัย

จากการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2562-2564 พบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา ซึ่งอาจจะเกิดจากปัจจัยหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านผู้บริหาร ด้านครู ด้านนักเรียน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจ ทันท่วงทีต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการศึกษาให้พร้อมสำหรับการแข่งขันในเวทีโลกยุคศตวรรษที่ 21

โรงเรียนเป็นหน่วยงานทางการศึกษา เพราะปัจจุบันสังคมโลกเป็นสังคมที่ไร้พรมแดน ผู้บริหารต้องมีสภาวะความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าแสดงออก กล้าเปลี่ยนแปลง และกล้าตัดสินใจ แต่ในสภาพปัจจุบันจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้มีการปิดสถาบันการศึกษา โดยจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ จนกลายเป็นสาเหตุให้นักเรียนได้รับผลกระทบในกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมถึงการนิเทศภายในไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ในแผนการนิเทศในสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2, รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2563)

ปัญหาอีกประการหนึ่งคือ คุณภาพผู้เรียน จากสรุปการประเมินผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2562-2564 ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีผลคะแนนค่อนข้างต่ำ แม้ว่าคะแนนในภาพรวมบางวิชาจะสูงขึ้นเล็กน้อย โดยการประเมินผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2562-2564 ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 วิชาภาษาไทยมีคะแนนเฉลี่ย 49.99, 49.20 และ 49.18 วิชาภาษาอังกฤษมีคะแนนเฉลี่ย 32.43, 36.20 และ 36.17 วิชา คณิตศาสตร์มีคะแนนเฉลี่ย 32.11, 35.00 และ 35.04 วิชาวิทยาศาสตร์มีคะแนนเฉลี่ย 35.62, 33.90 และ 33.87 ตามลำดับ ส่วนการประเมินผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2562-2564 ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 วิชาภาษาไทยมีคะแนนเฉลี่ย 52.07, 51.19 และ 46.50 วิชาภาษาอังกฤษมีคะแนนเฉลี่ย 29.28, 29.93 และ 27.08 วิชา คณิตศาสตร์มีคะแนนเฉลี่ย 21.19, 21.29 และ 20.25 วิชาวิทยาศาสตร์มีคะแนนเฉลี่ย 28.99, 28.32 และ 28.72 ตามลำดับ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2, รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปี 2562-2564)

จากผลการประเมินดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 เกือบทุกวิชา ซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน ถ้าไม่ได้รับการแก้ไขจะทำให้เกิดผลเสียต่อการจัดการศึกษาอย่างยิ่ง

ความเป็นมาและความสำคัญของสภาพปัญหาและสาเหตุต่าง ๆ ในเบื้องต้น แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาแนวทางการปฏิบัติอย่างเร่งด่วน ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 เพื่อนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น

1.2.1 ข้อคำถามในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 หรือไม่

1.2.2 ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

เนื่องจากสถานศึกษาในฐานะที่เป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญที่สุด จะต้องมีการบริหารจัดการและจัดการให้เกิดการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และภายใต้สภาวะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ไม่ปล่อยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามธรรมชาติ แต่จะพัฒนากลยุทธ์เพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลง (Griffiths, 1959, p. 77) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ มีความตระหนัก มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการพัฒนา และยกระดับคุณภาพสถานศึกษา เพื่อให้ประสบความสำเร็จ และมีคุณภาพได้นั้น มีหลากหลายรูปแบบในการบริหาร แต่การนำกระบวนการทางการบริหาร หรือนวัตกรรมทางการศึกษา ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เป็นระบบ และสามารถใช้ได้จริง และยังคงคล้องกับยุคปัจจุบัน คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) นั้นเอง

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาอยู่รอด ได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่อนาคตที่ดีกว่าได้ แต่การที่จะกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนเกิดความรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง เป็นการกระทำที่ยากยิ่ง เพราะโดยปกติแล้วมนุษย์เราทุกคนมักจะชอบอยู่ในอาณาเขตสุขสบายของตนเอง

ดังนั้น ผู้บริหารที่จะทำการเปลี่ยนแปลงได้นั้น นอกจากจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และหาทางกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาตระหนัก และเห็นความสำคัญแล้ว ยังต้องดำเนินการให้เกิดเป็นรูปธรรม (ไมตรี คงนุกูล, 2553, หน้า 6) ในการที่จะนำหลักการนิเทศภายในมาใช้เพื่อช่วยครูในการพัฒนาวิชาชีพที่ส่งผลในการพัฒนาการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จนั้น จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้านด้วยกัน ผู้บริหารที่เป็นผู้นำทางวิชาการ และทำหน้าที่นิเทศภายใน จะทำให้ความเคลื่อนไหวทางวิชาการของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่องตลอดเวลา ทำให้บุคลากรในสถานศึกษามองเห็นความสำคัญของงานวิชาการ และปฏิบัติงานโดยเน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญในการบริหารสถานศึกษา การนิเทศภายในจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น อันมีผลกระทบต่อคุณภาพของการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (จันทรานี สงวนนาม, 2553, หน้า 161) การนิเทศภายในที่จะให้ได้ผลดี จึงต้องคำนึงถึงความต้องการ และความแตกต่างของครูด้านอื่น ๆ ด้วย จึงจะส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจ และสามารถแก้ปัญหาได้ประสบผลสำเร็จ เช่น ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านประสบการณ์ และแรงจูงใจ เป็นต้น

ตามแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และการนิเทศภายในสถานศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังต่อไปนี้

1.3.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

1.3.2 เพื่อศึกษาการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

1.3.3 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

1.4 สมมติฐานการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถาม ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1.4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับดี

1.4.2 การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับดี

1.4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอย่างน้อย 1 ด้าน ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 กำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 จำนวน 63 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 จำนวน 56 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คน 2. หัวหน้างานวิชาการ 1 คน และ 3. ครูผู้สอน (ผู้รับการนิเทศ) 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 224 คน

1.5.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยใช้แนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, pp. 3-4)

ตัวแปรตาม การนิเทศภายในสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้ขอบข่ายของการนิเทศภายในสถานศึกษาของแฮร์ริส (Harris, 1985, pp. 10-12)

1.5.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยใช้แนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาสและอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1994, pp. 3-4) ประกอบด้วย 4 ด้าน 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

การนิเทศภายในสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้ขอบข่ายของการนิเทศภายในสถานศึกษา ของ แฮร์ริส (Harris, 1985, pp. 10-12) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) 2. การจัดระบบการเรียนการสอน (Teaching and learning system) 3. การบริหาร งานบุคคล (Personnel management) 4. การประเมินผล (Evaluation) และ 5. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Building a relationship with the community)

1.5.4 ระยะเวลาของการวิจัย

ปีการศึกษา 2564–2565

1.5.5 สถานที่ดำเนินการวิจัย

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามสู่ระดับที่สูง และมีศักยภาพมากขึ้น เกิดการตระหนักรู้เกี่ยวกับภารกิจ วิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีวิสัยทัศน์กว้างไกลกว่าความสนใจส่วนตัว นำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ประกอบด้วย 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกัน เพื่อชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพ บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา อันจะส่งผลถึงคุณภาพของงาน และประสิทธิภาพของผู้เรียน เป็น การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ประกอบด้วย 1. การพัฒนาหลักสูตร 2. การจัดระบบการเรียนการสอน 3. การบริหารงานบุคคล 4. การประเมินผล และ 5. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 หมายถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบ ดำเนินการจัดการศึกษาในพื้นที่ 4 อำเภอ คือ อำเภอบางใหญ่ อำเภอไทรน้อย อำเภอบางบัวทอง

และอำเภอปากเกร็ด ให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประสานและส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้สามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1.7.1 ทำให้ทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

1.7.2 ทำให้ทราบการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

1.7.3 ทำให้ทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

1.7.4 สถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด สามารถนำข้อค้นพบจากงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีทิศทางที่ชัดเจนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาและการรวบรวมวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า เอกสาร บทความ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย สื่อสิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษา วิเคราะห์งานวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว เขต 2 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

2.1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

2.2.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา

2.3.1 ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา

2.3.2 จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา

2.3.3 ความจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษา

2.3.4 หลักการและแนวคิดที่สำคัญของการนิเทศภายใน

2.3.5 ประโยชน์ของการนิเทศภายในสถานศึกษา

2.3.6 บทบาทของผู้นิเทศภายในสถานศึกษา

2.3.7 กระบวนการหรือขั้นตอนการนิเทศภายในสถานศึกษา

2.3.8 ขอบข่ายของการนิเทศภายในสถานศึกษา

2.4 พื้นที่วิจัย

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6 สรุปกรอบแนวความคิด

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) ตรงคำภาษาไทยหลายคำที่นิยมใช้กัน นอกจากภาวะผู้นำแล้วยังมี คำการเป็นผู้นำ และความเป็นผู้นำ นักวิชาการได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน แต่ก็มีสาระสำคัญ คล้ายคลึงกัน ดังนี้

บาส (Bass, 1985, p. 545) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทศนคติ ความเชื่อมั่น ความต้องการของผู้ตาม ต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงกว่า

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1993, p. 94) ให้ความหมายภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการ ที่ใช้อำนาจเหนือบุคคลหรือกลุ่ม ในการพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการใช้ก็จะต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

ฟุลแลน (Fullan, 1991, p. 1) กล่าวว่า คำว่า ภาวะผู้นำ คือ คำที่บ่งบอกถึงบุคคลที่เหนือกว่าธรรมดาในการทำงาน คำว่าผู้นำและภาวะผู้นำ เหมือนกับมีออรัลรอบ ๆ คำว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการไล่ตามจุดมุ่งหมายที่ผู้นำสร้างขึ้น และแบ่งปันให้ผู้ตาม ตามได้

เชอร์เมอร์ฮอร์น, ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2005, p. 241) เสนอว่า ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

ดราฟท์ (Draft, 2005, p. 5) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ภารตี อนันต์นาวี (2555, หน้า 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ และสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูง หรือชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555, หน้า 175) ได้อธิบายถึง ภาวะผู้นำ ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

สมคิด บางโม (2558, หน้า 219) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีอิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าคนที่คนอื่นจะแผ่อิทธิพลมายังตน และสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม และนำกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

ชัยวัช เนียมศิริ (2561, หน้า 5) ได้อธิบายถึง ภาวะผู้นำ ว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชักนำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

มัทนา วังถนอมศักดิ์ (2561, หน้า 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับกระบวนการภายในกลุ่มซึ่งต้องอาศัยการยอมรับ เชื่อถือและปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อิทธิพลในการสร้างความเปลี่ยนแปลง สามารถชักนำ กระตุ้น โน้มน้าว สร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่เป็นผู้ตาม

ดังนั้น ภาวะผู้นำ จึงหมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลคนหนึ่งแสดงออก โดยใช้ความสามารถ ทำให้ผู้อื่นคล้อยตาม หรือปฏิบัติตามผู้นำด้วยความเต็มใจ และกระตุ้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรค เพื่อนำองค์กรให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในสถานการณ์นั้น ๆ

2.1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

มีทฤษฎีหลายทฤษฎีที่พยายามอธิบายเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ ซึ่งบางครั้งสอดคล้องกัน และบางครั้งก็ขัดแย้งกัน แต่พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้แนวทางทฤษฎีมหาบุรุษในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่า ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1947; อ้างถึงใน ธวัช บุญยมนิ, 2550, หน้า 42-84) ได้ทำการสังเคราะห์ งานวิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำมีคุณลักษณะดังนี้ ความมีสติปัญญา ความเป็นผู้รู้ ความรับผิดชอบสถานภาพทางสังคม เศรษฐกิจ ความชอบเข้าสังคม ความคิดริเริ่ม ความพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความไวในการรับรู้ และเข้าใจ ในสถานการณ์ต่างๆ ความร่วมมือ ความนิยมแพร่หลาย ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการใช้คำพูด และได้ทำการศึกษางานวิจัยเพิ่มเติมพบลักษณะของผู้นำ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกาย อาทิ อายุ ส่วนสูง น้ำหนักและรูปร่าง
2. ภูมิหลังทางสังคม อาทิ การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนชั้นทางสังคม
3. สติปัญญาและความสามารถ อาทิ สติปัญญา ความเด็ดขาด ความรู้ ความคล่องแคล่ว ในการใช้คำพูด
4. บุคลิกภาพ อาทิ ความสามารถในการปรับตัว การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น การมีความสมดุลในอารมณ์ และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความมีอิสระ และเป็นตัวของตัวเอง ความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นในตัวเอง
5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน อาทิ ความต้องการความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งงาน
6. คุณลักษณะทางสังคม อาทิ ความสามารถในการประสานความร่วมมือ ความสามารถในการบริหารจัดการ ความปรารถนาที่จะร่วมมือกับคนอื่น ความนิยมแพร่หลายและมีเกียรติ การชอบสังคมและมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมกับสังคม รู้จักกาลเทศะ และมีทักษะด้านการพูด และในระยะหลัง ๆ สต็อกคิลล์ (Stogdill) ได้ทำการสังเคราะห์ พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ความแข็งแรง ความเพียรพยายาม รู้จักเสี่ยง ความคิดริเริ่ม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการจัดการกับความเครียด ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น ความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลาย เพื่อการทำงานให้สำเร็จ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะคือ ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนที่แบ่งแยกกระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำ และบุคคลที่ไม่เป็นผู้นำได้ แม้ว่าภาวะผู้นำจะเกี่ยวพันกับการใช้อำนาจเพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำอาจจะแตกต่างกันภายในแบบที่พวกเขาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในการมุ่งงานกับการมุ่งคน มหาวิทยาลัยโอไฮโอแห่งรัฐโอไฮโอ ได้สร้างแบบทดสอบวัดภาวะผู้นำ คือ LBDQ (Leader Behavior

Descriptive Questionnaire) เพื่อจำแนกประเภทของผู้นำ ผลการวิจัยสรุปว่า พฤติกรรมภาวะของผู้นำ จำแนกออกเป็น 2 มิติ (Robbins, 1996, p. 415) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักหรือมุ่งงาน เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับบทบาทของตนเอง และคาดหวังผลงานของผู้ตามว่าจะเป็นไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานและความสำเร็จของงาน

2. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักหรือมุ่งคน เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมต่อผู้ตามในลักษณะของความ เป็นมิตร ไว้วางใจ ให้ความอบอุ่น และเชื่อถือผู้ตาม เป็นลักษณะที่มุ่งคน มุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตาม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งที่คนกับแบบมุ่งผลผลิต (Robbins, 1996, p. 416) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบมุ่งที่คน (Employee Oriented) ผู้นำแบบนี้จะสนใจความต้องการ และความแตกต่างระหว่างบุคคล จะช่วยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานสร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับผลผลิตขององค์กร และความพึงพอใจต่อการทำงานอยู่ในระดับสูง

2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (Production Oriented) ผู้นำแบบนี้จะสร้างมาตรฐานในการทำงาน กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด คือ

2.1 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ตามเชื่อว่า ตัวผู้ตามเองก็เป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญ

2.2 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้กลุ่มในการตัดสินใจ

2.3 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะตั้งมาตรฐานในการทำงานที่ค่อนข้างสูง

มหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการวิจัยต่อ ๆ มาพบว่า ผลผลิตจะเพิ่มมากขึ้นถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธาและไว้วางใจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้เก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรงจากพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มผู้นำในห้องปฏิบัติการ ผลการศึกษาได้ผู้นำ 2 แบบคือ มุ่งงานกับแบบมุ่งสังคม (Bales, 1954, pp. 41-49)

1. ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Leader) จะสนใจให้กลุ่มปฏิบัติงาน

2. ผู้นำแบบมุ่งสังคม (Social Leader) จะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ

ผู้นำทั้งสองแบบนี้มีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะมีภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้

เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1964, p. 10) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำด้วยตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) เพื่อแสดงแบบของภาวะผู้นำ โดยใช้ตารางซึ่งมี 2 แกน คือ แกนตั้งแทนพฤติกรรมที่มุ่งคน และแกนนอนแทนพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต

1. พฤติกรรมที่มุ่งคน หมายถึง พฤติกรรมที่เอาใจใส่ทุกข์สุข ช่วยเหลือสนับสนุนผู้ตามทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. พฤติกรรมที่มุ่งผลผลิต หมายถึง พฤติกรรมที่ให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่องานหรือผลผลิตจากการทำงานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ แต่ละแกนแบ่งเป็น 9 ช่วงจาก 1-9 ทั้ง 2 แกน และมีความสัมพันธ์ทั้งแนวนอนและแนวตั้งในการอธิบายแบบของผู้นำ ซึ่งแบ่งเป็น 5 ประเภท คือ

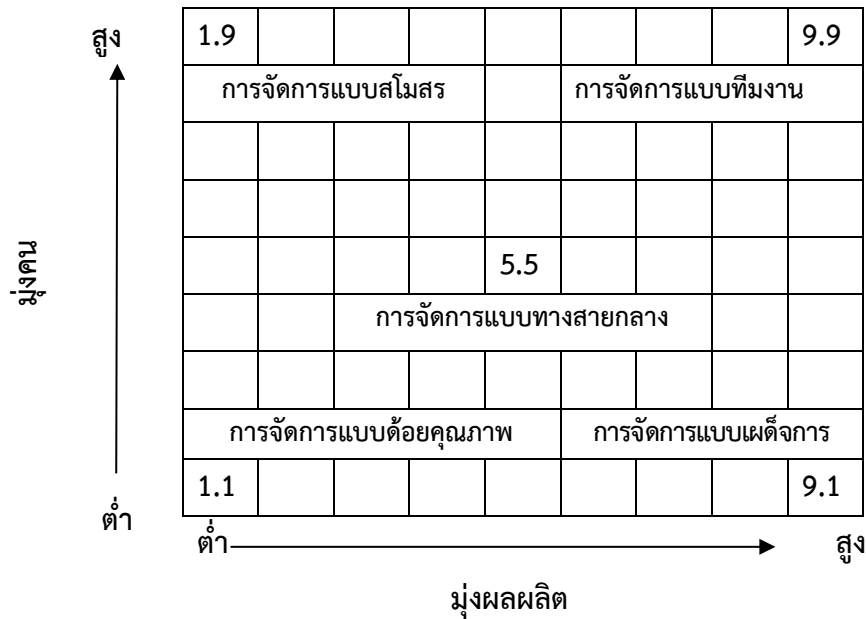
2.1 ผู้นำแบบ 1.1 เป็นการจัดการแบบด้อยคุณภาพหรือแบบไม่เอาไหน (Impoverished Management) คือ เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ บริหารงานแบบเหนียว ๆ เฉื่อยชา ทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ได้เท่าไรก็เอาเท่านั้น ทำงานประจำไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดหมาย ทำตามระบบ แยกตนออกจากคนอื่น ๆ ในองค์กร หลีกเลียงจากความวุ่นวาย มักโยนความผิดให้กับคนอื่น ทำตนเหมือนผู้นำสารจากผู้บังคับบัญชาไปส่งให้ผู้ตาม เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด เพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ทำให้เกิดความเสื่อมต่อองค์กร ผู้นำแบบนี้ ไม่ควรเรียกว่าผู้นำ

2.2 ผู้นำแบบ 1.9 เป็นการจัดการแบบสโมสรหรือแบบชุมนุมสังสรรค์ (County Club Management) คือ เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำแต่มุ่งคนสูง จะให้ความสนใจที่คนแต่ไม่สนใจในเรื่องงานหรือผลผลิตของงานเท่าที่ควร ผู้นำแบบนี้จะพยายามสร้างบรรยากาศแบบครอบครัวที่มั่นคงสุขสบายและเป็นมิตร พยายามสร้างความเป็นกันเอง เป็นมิตรกับคนทั้งหลาย หลีกเลียงความขัดแย้งให้มากที่สุด และหลีกเลียงการใช้แรงกดดัน เพื่อให้ผู้ตามทำงานให้สำเร็จ

2.3 ผู้นำแบบ 9.1 เป็นการจัดการแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) คือ เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง แต่มุ่งคนต่ำ ไม่สนใจขวัญกำลังใจของผู้ตามว่าจะเป็นอย่างไ เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมองใช้อำนาจหน้าที่และอำนาจกดดันผู้ตาม เป็นผู้ชี้บ่งผู้ตามว่าจะต้องทำอะไรและทำอย่างไร ชอบสั่งการ ผู้นำแบบนี้เรียกว่า ผู้นำเผด็จการ

2.4 ผู้นำแบบ 9.9 เป็นการจัดการแบบทีมงาน หรือเล่นเป็นทีม (Team Management) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูงและคนสูง ทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ เอาใจใส่ทั้งคนและงาน ทำให้ผู้ตามมีขวัญและกำลังใจ ให้ความเคารพนับถือและไว้วางใจ ผู้ตามมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจ มีความผูกพันกับงานที่ทำและองค์กร ทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ ผู้นำแบบนี้ คือ หัวหน้าทีม

2.5 ผู้นำแบบ 5.5 เป็นการจัดการแบบทางสายกลาง (Middle of the Road Management) เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคนปานกลาง ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ถนอมน้ำใจ รักษาความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้ตาม และเป้าหมายขององค์กร ผู้ตามมีความพอใจพอสมควร ผลงานก็สำเร็จตามควร เป็นผู้นำที่พยายามคงสภาพเดิมไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง



แผนภาพที่ 2.1 ตารางตาข่ายการจัดการตามแนวคิด Blake & Mouton (1964, p.10)

ที่มา : นิพนธ์ กินาวงศ์, 2542, หน้า 81; อ้างถึงใน สมณฑา ทายุกโก, 2557, หน้า 18.

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยมิชิแกนมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และเบลคและมูตันนั้นจะคล้ายคลึงกัน ความแตกต่างที่สำคัญ คือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งโอไฮโอ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ เบลคและมูตัน จะเป็นแบบ 2 มิติ คือ พฤติกรรมของผู้นำอาจมีทั้งการมุ่งงาน และมุ่งคนได้ ส่วนการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะพิจารณาภาวะผู้นำแบบมิติเดียว คือ ผู้นำจะเป็นแบบมุ่งงาน หรือแบบมุ่งคน แบบใดแบบหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะไม่มีพฤติกรรมทั้งสองอย่างในคนคนเดียว

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เชื่อว่าในสถานการณ์ที่แตกต่างกันจะต้องการผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์จะอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่าการทำงานจะประสบความสำเร็จถ้าหากผู้นำรู้ว่าควรที่จะปฏิบัติอย่างไรต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละสถานการณ์ (ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2546, หน้า 53; อ้างถึงใน สมณฑา ทายุกโก, 2557, หน้า 19)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแบบจำลองเชิงสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler) มีจุดมุ่งหมายเพื่ออธิบายถึงประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกลุ่ม ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปฏิสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผู้ตาม และระดับสถานการณ์ที่ควบคุม และมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ แบบจำลองเชิงสถานการณ์ประกอบด้วยหลักสำคัญ 3 ประการ คือ 1. การจำแนกแบบของภาวะผู้นำ 2. การจำแนกประเภทของสถานการณ์ และ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแบบจำลองสถานการณ์

1.1 การจำแนกแบบของภาวะผู้นำ (identifying Leadership Style) แบ่งเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน และแบบมุ่งความสัมพันธ์ โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า LPC (Least Preferred Coworker Questionnaire) ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 8 ระดับ จำนวน 18 ข้อ เพื่อใช้จำแนก

แบบของภาวะผู้นำว่าเป็นแบบใด แบบสอบถามจะถามให้ผู้นำคิดถึงผู้ตามของเขาทั้งหมด ที่เคยทำงานด้วย และให้บรรยายถึงคนใดคนหนึ่งที่เขาพอใจในการทำงานด้วยน้อยที่สุด มาตราส่วน LPC จะมีคะแนนระหว่าง 18 และ 144 โดยปกติผู้นำที่มี LPC ต่ำจะได้คะแนนต่ำกว่า 58 ผู้นำที่มี LPC สูง จะได้คะแนนตั้งแต่ 64 ขึ้นไป คะแนนของ LPC ต่ำ แสดงว่า เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งงาน บรรณาจะเห็นความสำเร็จของงาน ส่วนผู้นำที่ตอบได้คะแนน LPC สูง แสดงว่า เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งบรรณาจะเห็นสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล

1.2 การจำแนกประเภทของสถานการณ์ (Defining The Situation) แบบจำลองเชิงสถานการณ์ ยึดหลักที่ว่า สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องใช้แบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ซึ่งสถานการณ์ตามแบบจำลองของ ฟิดเลอร์ (Fiedler) มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) หมายถึง ระดับความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ และความเคารพนับถือที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ

1.2.2 โครงสร้างสร้างงาน (Task Structure) หมายถึง ระดับความชัดเจนในการมอบหมายงานให้ผู้ตามปฏิบัติ รวมทั้งความชัดเจนในวิธีการปฏิบัติงาน

1.2.3 อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) หมายถึง ระดับของอำนาจตามตำแหน่งงานที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม อาทิ อำนาจในการว่าจ้าง อำนาจในการให้ออกจากงาน อำนาจดำเนินการทางวินัย อำนาจการขึ้นเงินเดือน

1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแบบจำลองสถานการณ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในแต่ละสถานการณ์ ประเด็นที่ต้องพิจารณา คือ ควรจะทำอย่างไรเมื่อภาวะผู้นำกับสถานการณ์ไม่สอดคล้องกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลต่ำ

روبบิน (Robbins, 1996, p. 423) เสนอว่ามี 2 วิธีการที่จะทำให้ผู้นำมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูง คือ

ประการที่ 1 เปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ อาทิ ในสถานการณ์ที่ 1 สถานการณ์เอื้ออำนวย คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจนมาก และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีมาก ในสถานการณ์ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูง แต่เมื่อผู้นำคนนี้เผชิญกับสถานการณ์ที่ 4 ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยปานกลาง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจนน้อย และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีน้อย หากใช้ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะทำให้มีประสิทธิผลต่ำ ผู้นำต้องเปลี่ยนภาวะผู้นำเป็นแบบมุ่งความสัมพันธ์เพื่อให้มีประสิทธิผลสูง

ประการที่ 2 เปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เหมาะสมกับภาวะผู้นำ โดยยกการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของสถานการณ์ อาทิ ในสถานการณ์ที่ 4 เป็นสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยปานกลาง โดยมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกดี โครงสร้างงานชัดเจนน้อย และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีน้อยในสถานการณ์เช่นนี้ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลสูง แต่ผู้นำมีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานไม่สามารถเปลี่ยนไปเป็นภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ได้ ดังนั้นต้องเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้อยู่ในสภาพที่เอื้ออำนวยมาก โดยการทำให้องค์ประกอบด้านโครงสร้างงานซึ่งมีความชัดเจนน้อยให้มีความชัดเจนมาก

ก็จะเปลี่ยนจากสถานการณ์ที่ 4 ไปเป็นสถานการณ์ที่ 2 ซึ่งเหมาะสมกับภาวะผู้นำแบบมุ่งงานทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอเชย์และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard)

ทฤษฎีนี้มุ่งให้ความสำคัญกับผู้ตามว่ามีความพร้อมหรือวุฒิภาวะหรือไม่ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือผู้นำที่เลือกใช้แบบของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตาม หมายถึง ความสามารถและความเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จ (Hersey & Blanchard; อ้างถึงใน ธวัช บุญยณณ์, 2550, หน้า 72) ได้สร้างภาวะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling-S) พฤติกรรมมุ่งงานสูง-มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแบบนี้กำหนดบทบาทหน้าที่ และบอกผู้ตามว่าผู้ตามจะต้องทำอะไร อย่างไร เมื่อไร และที่ไหน ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบสั่งการ

2.2 ภาวะผู้นำแบบชี้นำ (Selling-S) พฤติกรรมมุ่งงานสูง-มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะมีพฤติกรรมทั้งสั่งการและสนับสนุนผู้ตาม

2.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating-S) พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ-มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำและผู้ตามจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้นำจะมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นผู้อำนวยการและสื่อสารทำความเข้าใจกับกลุ่ม

2.4 ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating-S) พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ-มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะสั่งการน้อยและสนับสนุนน้อย

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกหรือผู้ตาม (Leader-Member Exchange Theory : LMX)

ใช้แนวความคิดทางสังคมวิทยาที่เรียกว่า กลุ่มวงใน (In-group) และกลุ่มวงนอก (Out-group) โดยกลุ่มวงใน จะเป็นกลุ่มที่ผู้นำสร้างความสัมพันธ์เป็นพิเศษกับผู้ตามเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ผู้นำและผู้ตามจะไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้ตามจะได้รับสิทธิพิเศษบางอย่าง ใช้ความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการมีปฏิสัมพันธ์กันสูง คนที่อยู่ในกลุ่มวงในจะได้รับการยอมรับว่าเป็นพวกเดียวกัน หรือผู้ที่ถูกจัดว่าเป็นพวกเรา ผู้นำจะเลือกผู้ตามเข้ามาเป็นกลุ่มวงในจากลักษณะส่วนตัวบางประการที่คล้ายคลึงกับผู้นำ อาทิ อายุ เพศ ทักษะ ค่านิยม สถาบันที่สำเร็จการศึกษา สมาชิกในกลุ่มวงในจะมีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มวงนอก ลาออกจากงานน้อยและพอใจผู้นำมากกว่ากลุ่มวงนอก ส่วนกลุ่มวงนอก จะเป็นกลุ่มที่ถูกผู้นำจัดว่าไม่ใช่พวกเราแต่เป็นพวกเขาหรือพวกอื่น ผู้นำจะใช้ความสัมพันธ์แบบเป็นทางการ ให้รางวัลความดีความชอบน้อย เน้นการควบคุม และให้เวลากับผู้ตามน้อย (จางค์ อดิวิฒนสิทธิ์ และคณะ, 2540, หน้า 75; อ้างถึงใน สุขมณฑา ทายุกโก, 2557, หน้า 21)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย หรือทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย พัฒนาขึ้นมาโดย โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) ทฤษฎีนี้เสนอว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการจูงใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมาย

ส่วนบุคคล ทฤษฎีนี้มีรากฐานมาจากทฤษฎีการจูงใจเชิงความคาดหวัง บุคคลจะถูกจูงใจถ้าพวกเขาเชื่อว่า ความพยายามของพวกเขาจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย และจะทำให้ได้รางวัลตามที่คาดหวังไว้ บทบาทของผู้นำในการจูงใจ คือ การเสนอรางวัลที่ดึงดูดหรือเร้าใจ การให้แนวทางการปฏิบัติงานแก่ผู้ตามที่เป็นเส้นทางไปสู่รางวัลเหล่านี้ด้วยการระบุพฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน และการจัดอุปสรรคทุกอย่างที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย (สมยศ นาวิการ, 2546, หน้า 197; อ้างถึงใน สุขมณฑา ทาโยโก, 2557, หน้า 22) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ 1) พฤติกรรมของผู้นำ และ 2) สถานการณ์

1. พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior) ตามทฤษฎีนี้พฤติกรรมของผู้นำจำแนกออกเป็น 4 แบบ (Robbins, 1996, p. 427) คือ

1.1 ผู้นำแบบบงการ (Directive Leader) ผู้นำประเภทนี้จะบอกให้ผู้ตามทราบว่า เขาคาดหวังอะไรจากผู้ตาม กำหนดตารางการทำงานให้ทำ และให้คำแนะนำพิเศษถึงวิธีการทำงานให้ ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะคล้ายกับมิติผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก

1.2 ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leader) ผู้นำประเภทนี้จะมีความเป็นมิตรและ ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ซึ่งคล้ายกับมิติภาวะผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก

1.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำปรึกษาและ คำแนะนำผู้ตามก่อนทำการตัดสินใจ กระตุ้นความคิดและให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.4 ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented Leader) ผู้นำประเภทนี้ จะกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย และคาดหวังให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้ดีที่สุด

2. สถานการณ์ (Situational of Contingency Variables) ตัวแปรด้านสถานการณ์ในทฤษฎี เส้นทางสู่เป้าหมาย ประกอบด้วยตัวแปร 2 ชนิด คือ

2.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อม ซึ่งมีผลต่อการควบคุมผู้ตามและกำหนดพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่ ภาวะงาน ระบบอำนาจที่เป็นทางการ และกลุ่มงานปฐมภูมิ

2.2 ปัจจัยด้านผู้ตาม ได้แก่ การชอบอำนาจนิยม คือ ชอบการควบคุมใกล้ชิดและเข้มงวด การรับรู้ถึงอำนาจในการควบคุม หมายถึง ระดับการรับรู้ของบุคคลต่อเหตุการณ์ในชีวิตว่าเป็นผลมาจาก การกระทำของเขาซึ่งเขาสามารถควบคุมได้ หรือเหตุการณ์นั้นไม่เกี่ยวข้องกับการกระทำของเขา คือ ผลที่เกิดขึ้นนั้นอยู่นอกเหนือการควบคุมของเขา ดังนั้นการรับรู้ถึงอำนาจในการควบคุมจึงแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1. การรับรู้อำนาจของตนในการควบคุม (Internal Locus of Control) หมายถึง บุคคลเชื่อว่า เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการกระทำของเขา ผู้ตามที่จะเชื่อแบบนี้จะตอบสนองเป็นอย่างดีต่อ พฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ 2. การรับรู้อำนาจภายนอกในการควบคุม (External Locus of Control) หมายถึง บุคคลเชื่อว่า เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นตนเองควบคุมได้เพียงเล็กน้อย หรือไม่ สามารถควบคุมได้ เพราะเหตุการณ์นั้นเกิดจากโชคหรือเคราะห์กรรม ผู้ตามประเภทนี้จะตอบสนองอย่างดี ต่อพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ แต่ถ้าผู้ตามมีความสามารถสูงในการปฏิบัติงาน มักจะต่อต้านพฤติกรรมผู้นำ แบบสั่งการ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน (Experience) ความสามารถ (Ability)

ทฤษฎีการทดแทนภาวะผู้นำ (Substitues for Leadership Theory)

บางครั้งผู้นำไม่ได้นำหรือสถานการณ์ไม่เอื้ออำนวย ให้ผู้นำใช้ความสามารถในการนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ สถานการณ์ทำให้ภาวะผู้นำไม่มีความจำเป็นหรือมีผลกระทบเพียงเล็กน้อยต่อผู้ตาม ทฤษฎีการทดแทนภาวะผู้นำ เสนอว่าในบางครั้งภาวะผู้นำตามสายการบังคับบัญชาหรือตามลำดับชั้น (Hierarchical Leadership) ไม่มีความสำคัญ ปัจจัยที่สามารถทดแทนภาวะผู้นำมีดังนี้ (ธวัช บุญยมติ, 2550, หน้า 81)

1. ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตามได้แก่

1.1 ประสบการณ์ ความสามารถ และการอบรม สามารถทดแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน กล่าวคือ หากผู้ตามมีประสบการณ์มาก มีความสามารถมากและผ่านการอบรมอย่างดี ผู้นำไม่จำเป็นต้องบอกแก่ผู้ตามว่าต้องทำอะไร หรือทำอย่างไรจึงจะได้ผล ภาวะผู้นำที่มุ่งการปฏิบัติงานจะมีความสำคัญน้อยหรือมีผลกระทบต่อผู้ตามในทางบวกน้อย

1.2 การมุ่งวิชาชีพ สามารถทดแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุน อาทิ แพทย์ที่มุ่งทำงานวิชาชีพ และทำงานอย่างอิสระ จะไม่ต้องการแรงสนับสนุนทางสังคมจากผู้บริหารโรงพยาบาล

1.3 ความไม่แยแสต่อรางวัลขององค์กร สามารถลบบางภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะไม่มีอิทธิพลต่อเขา

2. ลักษณะของงาน ได้แก่

2.1 โครงสร้างงานมีลำดับชั้นมาก/งานปกติ สามารถทดแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

2.2 ความพึงพอใจที่แท้จริง สามารถทดแทนภาวะผู้นำแบบสนับสนุน อาทิ จากตัวอย่างแพทย์ที่กล่าวถึงตอนต้น หากแพทย์ผู้นี้มีความสุขในการทำงานวิชาชีพด้วย เขาจะไม่ต้องการแรงสนับสนุนทางสังคมจากผู้บริหารโรงพยาบาล

3. ลักษณะขององค์กร ได้แก่

3.1 กลุ่มงานที่มีความกลมเกลียว สามารถทดแทนภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

3.2 อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำมีน้อย สามารถลบล้างภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กล่าวคือ ถ้าผู้นำมีอำนาจน้อย ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะไม่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม

3.3 ความห่างไกลจากผู้นำ สามารถลบล้างภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุน กล่าวคือ หากผู้นำอยู่ห่างไกลจากผู้ตาม ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะไม่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมิได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย โดยปัจจัยด้านสถานการณ์ที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างงาน อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ วุฒิภาวะของผู้ตาม สภาพแวดล้อม ทฤษฎีเชิงสถานการณ์พยายามแยกแยะปัจจัยด้านสถานการณ์เพื่อพิสูจน์ว่าสถานการณ์ใดมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำมากกว่ากัน โดยมีทฤษฎีที่สำคัญหลายทฤษฎี

2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

องค์กรจะพัฒนาไปในทิศทางใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำ ที่ต้องมีภาวะในการบริหารองค์กร ผู้บริหารแต่ละคน จะมีภาวะการณบริหารที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับทักษะ กระบวนการ ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล และบริหารองค์กรตามสภาพการที่เปลี่ยนแปลงไป

2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำว่า Transformational leadership นี้ นักการศึกษาไทย ได้ให้คำที่เป็นภาษาไทยแตกต่างกันอยู่หลายคำ เช่น ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำปฏิวัติ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เพื่อให้สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ได้ให้ความหมายในทัศนะต่าง ๆ ไว้ดังนี้

เบิร์น (Burns, 1978, p. 20) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรม และแรงจูงใจให้สูงขึ้น ซึ่งพลังอำนาจถูกยกขึ้นโดยภาวะผู้นำนี้ จะสามารถดำเนินการทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้อย่างชัดเจนประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ดังที่ตั้งใจ

ยุกัล (Yukl, 1998, p. 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (Objectives)

ลูเนนเบิร์ก และออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein, 2000, pp. 150-151) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้น จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

บาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 17) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น ผู้นำจะมีความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

สัมมา รธนิจย์ (2556, หน้า 113) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามลำดับ โดยใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์กรและใช้การจูงใจ โนมน้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความเชื่อ ทัศนคติ การริเริ่ม ความรวดเร็วในการดำเนินงาน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

วีรศักดิ์ ประจง (2556, หน้า 21) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำสามารถสร้างหรือกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายใน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สมุณทา ทายโก (2557, หน้า 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลที่เป็นผู้นำที่มีความพยายาม มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงบริบทขององค์กร ทั้งบุคคลในองค์กร ให้เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานได้อย่างมีศักยภาพ และปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น โดยใช้ทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จ

สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์ (2560, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตนในการบริหารงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา ให้ปฏิบัติงานเป็นไปในทางที่ผู้บริหารต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในสถานศึกษาโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรในสถานศึกษาให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง การใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น ส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตนเองในการบริหาร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ติดตาม ให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ การอุทิศตน ความเอื้ออารี ความนอบน้อม ความใจกว้าง และความคิดสร้างสรรค์

ชยาภาภรณ์ ทองบ่อ (2562, หน้า 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรและผู้บริหารองค์กรที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง มีการพัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อยกใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรโดยรวม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำสามารถสร้างหรือกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายใน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากกระแสสังคมที่เปลี่ยนไปตามยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลทุกระดับ ให้มีความสำนึกต่อบทบาทและภารกิจต่าง ๆ ที่มีต่อสังคมมากขึ้น ความเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 และ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พร้อมทั้งกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และหน่วยปฏิบัติต่าง ๆ ผู้บริหารจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุตามเป้าหมาย

วีรศักดิ์ ประจง (2556, หน้า 19) กล่าวว่า ความสำเร็จของภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนาการจัดการองค์กรให้มีความอยู่รอดโดยสวัสดิภาพ สันติสุข และความสำเร็จมีความเจริญเติบโตก้าวหน้า หรือประสบความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งขึ้นกับภูมิปัญญา ความคิดอ่าน วิสัยทัศน์และแนวปฏิบัติ

ที่สร้างสรรค์ของภาวะผู้นำ ผู้นำจะต้องศรัทธา สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ตาม ทำตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือ เอาใจใส่งานที่มอบหมาย มีความเป็นกันเอง เสียสละต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ การปฏิบัติงานต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

สุมนथा ทายโก (2557, หน้า 27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้เกิดปัญหามากมาย ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตด้านคุณภาพการศึกษาไทยตกต่ำ ความเหลื่อมล้ำด้านโอกาสทางการศึกษา ความไม่สอดคล้องกับสภาพสังคม ศาสนา และวัฒนธรรม เป็นต้น กลไกสำคัญในการแก้ปัญหา คือ ผู้นำ หรือผู้บริหารที่จะต้องมียุทธศาสตร์หลายด้าน เช่น มีความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างกระบวนการใหม่ และมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับผู้อื่นในการประสานงาน มีความพร้อมทางด้านวุฒิภาวะ คุณลักษณะ ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน

ดังนั้น องค์กรโดยเฉพาะสถานศึกษาจึงต้องมีผู้นำ เพื่อทำหน้าที่ปรับบทบาทหน้าที่ วัตถุประสงค์ และพฤติกรรมขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยธรรมชาติขององค์กรต่าง ๆ จะมีความเจริญก้าวหน้าหรือเสื่อม ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่สมดุลในองค์กร เพื่อรักษาความสมดุลจึงต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำหน้าที่ประสานความแตกต่างของแผนกต่าง ๆ นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ละผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้นำ ซึ่งมีท่านผู้รู้ได้เสนอไว้ดังนี้

เบนนิสและนาานุส (Bennis and Nanus, 1985, ไม่มีเลขหน้า; อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552, หน้า 257) ได้พบคุณลักษณะที่มีประสิทธิภาพของผู้นำดังต่อไปนี้

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a Vision) ผู้นำแบบนี้จะรวบรวมพลังของบุคลากรทั้งหมดให้มุ่งไปยังวิสัยทัศน์ หรือแนวคิดที่ปรารถนา และเป็นไปได้ขององค์กร

2. พัฒนาคำสัญญาและความเชื่อมั่น (Developing Commitment and Trust) ผู้นำจะต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์ โดยการผสมผสานเข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร การถ่ายทอดวิสัยทัศน์จะต้องทำโดยการตั้งใจ และสร้างความบันดาลใจแก่บุคคล คำมั่นสัญญาในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ แสดงให้เห็นถึงความเชื่อที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ

3. ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Facilitating Organizational Learning) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะค้นหาวิธีการมากมายในการพัฒนาทักษะ และเพิ่มความรู้ ซึ่งได้รับจากประสบการณ์ที่มีทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ผู้นำจะฝึกฝนในการคิด พิจารณาและทดสอบแนวความคิดของตนเอง โดยดูจากเพื่อนร่วมงาน และผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กร

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, หน้า 32) ศึกษาแนวคิดของบาส (Bass, 1985) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการซึ่งมีความสัมพันธ์กัน (Interco Related) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

ประการที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำ จะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

ประการที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ประการที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็น

สิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาร่วมกันของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ประการที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์ และการเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพุดิตนของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร่ำก่าลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่วู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ผลการสังเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของ จารุวรรณ นุสา (2564, หน้า 906) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence : II) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้ ผู้บริหารประพุดิตนให้ครูเคารพนับถือ เชื่อมั่น ศรัทธา ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังครูในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม และผู้บริหารมีไหวพริบ ความเฉลียวฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแนในอุดมการณ์

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ผู้บริหารมีทักษะการสร้างแรงบันดาลใจของครู ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงาน และผู้บริหารแสดงออกถึงความทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายความสามารถ และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูในการเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหา

4. คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้ผู้บริหารมอบหมายให้ครูทุกคนปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและความถนัดอย่างเหมาะสม ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ และผู้บริหารยอมรับความแตกต่างของบุคคลและเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

5. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building a Shared Vision : SV) ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด ดังนี้ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสามารถทำให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ และผู้บริหารและครูร่วมสร้างความปรารถนาไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน

สำเนา หมิ่นแจ่ม (2555, หน้า 60) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง ผลจากการพัฒนาทฤษฎีฐานรากได้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง 5 ประการ 16 ตัวแปร ได้แก่

1. องค์ประกอบด้านการมีอุดมการณ์ (Ideology) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวคือ 1. การมีจิตอาสาเข้าไปทำงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเทด้วยใจรัก 2. ความเสียสละ เวลา ทรัพย์สินส่วนตัว และ 3. การมีคุณธรรมจริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสในการทำงาน

2. องค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวคือ 1. การคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ๆ 2. การกล้าตัดสินใจ และ 3. การมีผลงานใหม่ๆในการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้า

3. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Modeling) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ 1. ความเชื่อมั่นและการยอมรับ 2. ความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน และ 3. ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ 1. การสร้างความสัมพันธ์เป็นรายคน 2. การกระตุ้นให้เกิดความท้าทาย และ 3. การกระตุ้นให้มีขวัญกำลังใจ

5. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participatory working culture) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว คือ 1. การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2. การสร้างวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย 3. การสร้างทีมงาน และ 4 การสร้างเครือข่าย

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลง กล้าและเปิดเผย กล้าเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ มีทักษะในความคิด เป็นผู้มองการณ์ไกล เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน เพื่อให้องค์กรพัฒนาสู่ความสำเร็จ และยั่งยืน ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในบุคลากร และทราบถึงความต้องการบุคลากร

2.2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ความหมายของผู้บริหารหรือผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารหรือผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญในการบริหารสถานศึกษา การบริหารจะดำเนินไปได้ด้วยดี บรรลุจุดประสงค์และประสบผลสำเร็จได้ มักขึ้นอยู่กับคุณลักษณะหลายประการของผู้บริหาร เนื่องจากสังคมได้เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง ก้าวให้ทันกับยุค

สมัย ปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของผู้บริหารหรือผู้บริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก ได้บัญญัติไว้ 2 ความหมาย คือ “ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งของรัฐ และเอกชน

ชัยยนต์ เพาพาน (2559, หน้า 303) ได้ศึกษาแนวคิดของประกอบ คุปรัตน์ ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะ เป็นประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษา เรียกว่า Principal หรือ Head of School เป็นคำที่ใช้เรียกผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนของรัฐ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนเอกชน อาจใช้คำอื่น ๆ เช่น head teacher, head master หรือ head mistress สำหรับประเทศไทยผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันเรียกว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา เมื่อก่อนเรียกว่า “ครูใหญ่” หรือ “อาจารย์ใหญ่”

ณัฐวรรณ ฐิตาคม (2556, หน้า 31–32) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน ซึ่งจะประกอบด้วย ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ หรือช่วยผู้อำนวยการ สถานศึกษา เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นงานที่ยากลำบาก เป็นงาน ที่สำคัญและท้าทายความสามารถของบุคคล ผู้ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องรู้ ต้องตระหนัก และมีความรู้ความสามารถอย่างดีในบทบาทภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งนี้ ยิ่งไปกว่านั้นยัง ต้องเข้าใจพลังทางสังคมต่าง ๆ ที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนอีกด้วย

รจนา วิเศษศิริกุล (2557, หน้า 15) ให้ความหมายว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่กำกับ ควบคุม ดูแล ให้บริการ และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

เนตรนภา นมัสโรสง (2563, หน้า 18) ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่กำกับ ควบคุม ควบคุม ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งอำนวยความสะดวก เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของสถานศึกษาได้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย ในการใช้ความรู้ ความสามารถของตน นำบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามแผนและนโยบายที่ได้วางไว้ ให้บรรลุผล สำเร็จ ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ ที่สามารถจัดการบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา

ปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มและจูงใจคนไปยังเป้าหมายที่ต้องการคือ ผู้บริหาร และยังต้องทำ หน้าที่บริหารคน วัสดุ และภาวะสิ่งแวดล้อมทางการบริหารด้วย เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่าง มีประสิทธิภาพ โดยที่นักการศึกษาได้นำเสนอบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

คเนเชวิช (Knezevich, 1984, pp. 16-18) ได้กล่าวถึง บทบาทสำคัญในการบริหารงาน ซึ่งรวมถึงการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 17 ประการ คือ

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (direction setter) ผู้บริหารต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจ เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (leader catalyst) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของทุกคนในองค์การ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (planner) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการวางแผน เป็นผู้วางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (decision maker) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (organizer) ผู้บริหารจะต้องออกแบบขยายงาน กำหนดโครงสร้างองค์การขึ้นใหม่ ต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย
6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (change manager) ผู้บริหารจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร อย่างไร และสถานการณ์ใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายการสื่อสาร รู้จักวิถีพิเศษงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบรายงานที่ดี
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร และความสามารถในการประชาสัมพันธ์
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (conflict manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการต่อรอง การไกล่เกลี่ยและแก้ปัญหาความขัดแย้ง ต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (problem manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา การแก้ปัญหา เข้าใจถึงลักษณะของปัญหา รู้ว่าปัญหาไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (system manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง การนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ให้เป็นประโยชน์
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (instructional manager) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจระบบการเรียนรู้ การเจริญเติบโตและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (personal manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (resource manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ ประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทนักประชาสัมพันธ์ (public relator) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสาร

17. บทบาทเป็นประธานในพิธี (ceremonial head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถจากบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

ลัดดาวรรณ นิตดาเทพ (2557, หน้า 40) ได้เสนอบทบาทของผู้บริหารที่แสดงถึงยุทธวิธีในอันที่จะทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การ ตามแนวคิดของเบนเน่ และชีทส์ (Benne & Sheets) ไว้ดังนี้

1. บทบาทการเป็นผู้ริเริ่ม สนับสนุน เสนอจุดมุ่งหมายการทำงาน ให้ข้อเสนอแนะวิธีทำงานและข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา

2. บทบาทการเป็นผู้เสาะหา ผู้ให้ข้อมูล สอบถามหาข้อมูล นำข้อมูลแสดงทรรศนะและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาหรืองานที่ทำ

3. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์สังเคราะห์ความเห็นต่าง ๆ เพื่อผูกมัดให้การทำงานของกลุ่มเป็นไปด้วยกันได้ดี

4. บทบาทเป็นผู้ชี้แนะ สรุปผล ชี้ประเด็นที่เบี่ยงเบนจากจุดมุ่งหมาย ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับทิศทางการทำงาน

5. บทบาทเป็นผู้ให้พลังกระตุ้นให้กลุ่ม เพิ่มระดับและคุณภาพการทำงานให้สูงขึ้น

6. บทบาทเป็นผู้กระตุ้น แสดงความเป็นมิตร ความอบอุ่นใจให้กับสมาชิกของกลุ่ม กระตุ้นและให้การยอมรับในการมีส่วนร่วมของสมาชิก

7. บทบาทเป็นผู้ปรองดอง ประสานความคิดเห็นที่เป็นที่ตกลงกันของสมาชิกกลุ่มและพยายามลดความแตกต่างที่ไม่ลงรอยกัน

8. บทบาทเป็นผู้รักษาประตุ พยายามให้มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากสมาชิกทุกคน

9. บทบาทเป็นผู้กำหนดมาตรฐาน ให้ข้อเสนอแนะในการกำหนดมาตรฐานการทำงานของกลุ่ม และตรวจสอบความพึงพอใจต่อการทำหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม

10. บทบาทเป็นผู้สังเกตการณ์ ฝึามองการทำงานของกลุ่ม ให้ข้อมูลย้อนกลับถึงสิ่งที่สมาชิกทำกันอยู่ และแนวทางการทำหน้าที่ให้ดีขึ้น

11. บทบาทเป็นผู้ตาม กลุ่มทำอะไรก็ทำตามอย่างเป็นมิตร

สุขฤทัย จันทรทรงกรด (2558, หน้า 22) กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้นำนั้นครอบคลุมไปถึงการบริหารงานในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นบทบาทด้านวิชาการ บทบาทระหว่างบุคคล บทบาททางด้านข่าวสารข้อมูล บทบาทในการตัดสินใจ บทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ โดยพยายามประสานและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร คือ เป็นผู้จัดการศึกษาในระดับโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารการศึกษา สามารถนำทักษะต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและความต้องการของสังคม บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานั้น เป็นการใช้ภาวะผู้นำครอบคลุมงานในความรับผิดชอบของโรงเรียน และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน รวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปกครองและชุมชน รวมถึงการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี เป็นผู้กำหนดทิศทาง เป็นนักจัดองค์การ เป็นผู้แก้ปัญหา เป็นผู้สร้างแรงจูงใจ และที่สำคัญนำพาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีปัจจัยหลายอย่างที่มีความสัมพันธ์กันในการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี เป็นไปอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดความสับสนซับซ้อนและปัญหาอย่างไม่สิ้นสุด จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณธรรมในการดำเนินการ จึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่คาดหวัง

โรเบิร์ต โกลด์แฮมเมอร์ และคณะ (Goldhammer and et al, 1971, pp. 76-77 cited in Sergiovanni, Burlingame & Coomb, 1987) พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล มีคุณลักษณะเหมือนกัน 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ส่วนใหญ่ไม่ได้ตั้งใจเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งใจเป็นครูสอนธรรมดา แต่ได้รับการส่งเสริมจากหัวหน้าให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา
2. ส่วนใหญ่มีความศรัทธาในตัวนักเรียนอย่างจริงใจ ไม่ได้วิจารณ์เด็กในเรื่องหนังสือ และปัญหาด้านความประพฤติ และคิดว่าปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่สถานศึกษาตั้งมาเพื่อแก้ไข ดังนั้นผู้บริหารจึงเน้นความรับผิดชอบไปสู่การแก้ปัญหาของเด็กนักเรียน
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับความร่วมมืออย่างดี ผู้บริหารมีความภูมิใจในตัวครูและยอมรับว่าครูเป็นผู้เสียสละ และมีความสามารถ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและความกระตือรือร้น ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระบวนการกลุ่มได้ดี รับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครอง ครู และนักเรียน และยังมีทักษะในการคิดฉับพลัน และเห็นใจเพื่อนร่วมงาน
4. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้เด็ดขาดในการยอมรับความต้องการของสถานศึกษา ซึ่งมักจะเผชิญกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคจากสำนักงานเขตพื้นที่และการขาดแคลนทรัพยากร รู้สึกว่ามีความยุ่งยากในการอยู่กับข้อจำกัดระบบราชการ และมักจะละเมียดสายการบังคับบัญชา โดยหาทางผ่อนคลายนปัญหาจากแหล่งใดก็ได้ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์
5. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในฐานะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา และยอมรับความรับผิดชอบของตนในฐานะเป็นพันธกิจมากกว่าเป็นงานที่ต้องทำ ยอมรับบทบาทตนเองในปัญหาสังคมปัจจุบัน ความไม่ชัดเจนต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวและงานที่ท่ามีความสำคัญน้อยกว่าเป้าหมายที่ตนรู้สึกว่าจะมีความสำคัญต้องบรรลุ ดังนั้นจึงพบว่า มีทางเป็นไปได้ที่จะอยู่กับความไม่ชัดเจนต่าง ๆ ในตำแหน่งของตน

6. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อการศึกษา และสามารถแยกแยะข้อแตกต่างระหว่างเป้าหมาย การศึกษาในระยะสั้นกับระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารจึงมีปรัชญาเกี่ยวกับบทบาทของการศึกษา และ ความสัมพันธ์ของปรัชญาภายในบทบาทนั้น

7. ผู้บริหารเป็นผู้รู้จักปรับตัว ถ้าพบว่ามีบางสิ่งใช้การไม่ได้ สามารถเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ จำเป็นทันที และลงมือเดินตามเส้นทางใหม่อย่างปลอดภัย

8. ผู้บริหารเป็นนักยุทธศาสตร์ที่สามารถ ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ และวางแผน มรรควิธีที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น มีความสนใจในการกำหนดวิธีดำเนินการที่เหมาะสมที่สุดในการได้มาซึ่ง การเปลี่ยนแปลง

เซอร์จิโอวานี (Sergiovanni, 1982, pp. 331-339) ได้เสนอยุทธวิธีและยุทธศาสตร์สำหรับ ผู้นำที่มีคุณภาพเป็นหลัก 10 ประการ ที่เรียกว่า The 10-p Model of Quality Leadership โดย กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่มีคุณภาพจะต้องมีลักษณะดังนี้ คือ

1. ความจำเป็นพื้นฐาน (prerequisites) ได้แก่ มีทักษะที่จำเป็นของผู้นำที่จะพัฒนาและคง ความสามารถของการเป็นผู้นำเบื้องต้นไว้ ซึ่งทักษะเหล่านี้มีกล่าวไว้ในทฤษฎีผู้นำมากมาย เช่น ทักษะ ในการแก้ข้อขัดแย้ง รูปแบบการตัดสินใจ การบริหารงานเป็นทีม และกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น

2. การมองการณ์ไกล (perspective) ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่สามารถจะมองเห็น ความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์และยุทธวิธี และเข้าใจที่จะนำมาสัมพันธ์กันได้อย่างดี

3. มีหลักการ (principle) ได้แก่ ผู้นำจะต้องมีแนวความคิดหรือหลักการในการที่จะปฏิบัติงาน นั้น ๆ

4. หลักในการทำงาน (platform) ได้แก่ การที่จะนำเอาหลักการในข้อข้างต้นไปใช้ในการ ปฏิบัติงาน และวางแผนหรือมาตรฐานในการทำงาน หลังจากที่ได้ทำการตัดสินใจแล้ว

5. หลักการปกครอง (politics) ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะของการเป็นนักปกครอง คือ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคล กลุ่มได้ ช่วยทำงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

6. ความมุ่งประสงค์ (purposing) ได้แก่ ผู้นำที่ดีเวลาปฏิบัติงานควรตั้งความมุ่งหมายในการ ทำงานเพราะความมุ่งหมายจะช่วยแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการทำงาน ความสำเร็จ และความผิดพลาด

7. การวางแผน (planning) ได้แก่ การวางแผนเป็นการเชื่อมโยงความมุ่งหมาย และโครงการ ปฏิบัติงานระยะยาวให้เป็นเชิงประจักษ์

8. ความยืนหยัด (persisting) ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรมีความยืนหยัดต่อหลักการที่สำคัญที่ได้ กำหนดไว้เป็นเป้าประสงค์และผลผลิต ทั้งนี้หมายความว่าผู้นำจะต้องเข้าใจถึงคุณค่าที่พึงจะได้รับด้วย

9. การบริหารคน (people) ได้แก่ ยอมรับว่าถ้าปราศจากความปรารถนาดีจากบุคคลอื่น ในหน่วยงานแล้ว ความสำเร็จจากงานนั้นจะสำเร็จได้น้อยมาก

10. ความรักองค์กร (patriotism) ได้แก่ ลักษณะความรักองค์กรของหน่วยงานอาจจะดูได้ จากวัตถุประสงค์ที่เป็นที่ยอมรับ มีการทำงานหลัก มีความตระหนักในสิ่งที่เขากำลังทำอยู่ และทำงานอย่าง มีความหมาย ไม่ใช่ทำด้วยความกระหาย

นอกจากนี้ เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้พยายามแสวงหาคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งสัมพันธ์กับการทำงานที่เป็นระบบมาก ๆ โดยผันแปรไปตามหลักการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพหลาย ๆ ประการ ผลการวิจัยสรุปคุณลักษณะทั่วไป 3 ประการ ของผู้นำที่มีการทำงานเป็นระบบสูง คือ

1. ผู้นำที่มีผลการทำงานสูง จะใช้เวลาอกในการทำงานมาก ทำงานหนัก จะทดลองในสิ่งซึ่งสงสัย พยายามศึกษาถึงปัญหาในระบบการทำงาน

2. ผู้นำที่มีผลการทำงานสูง จะมีความรู้สึกรุนแรงมากเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของระบบ ไม่ว่าจะ เป็นโครงสร้าง หรือการทำงาน อดีตการทำงาน หรือความมั่นคงในอนาคต มีความต้องการให้ระบบประสบความสำเร็จ ต้องการให้ระบบมีส่วนช่วยในสังคม ช่วยสร้างคุณภาพชีวิตคน ซึ่งรวมอยู่ในระบบ เห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ขององค์การ และคุณค่าที่ได้รับ

3. ผู้นำที่มีผลการทำงานสูงจะเน้นเรื่องตัวแปรที่สำคัญ ๆ พร้อมทั้งการคำนึงถึงความสำคัญในการตั้งจุดประสงค์และคุณค่าขององค์การ โดยให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจว่าสิ่งใดเป็นจุดประสงค์สำคัญ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความรู้ ความสามารถ มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีความมุ่งมั่นต่อการศึกษา รู้จักปรับตัวตามสถานการณ์ มีความสามารถในการทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงาน

2.2.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีและแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory) เป็นแนวความคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมา ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน ยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม (Contingent Reinforcement) กระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) เป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน (First Order of Change) เท่านั้น (Bass, 1985; อ้างถึงใน สุขมณฑา ทายุกโก, 2557, หน้า 30-31)

เบอนส์ (Burns, 1978) เป็นผู้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) เขามีความเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตาม กลายเป็น มโนทัศน์ร่วม (United Conceptually) คือเป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของผู้นำว่า “การให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม” และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานได้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสำนึก (Conscious) ของความต้องการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่งและยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เป็นค่านิยมจุดหมาย (End Values) ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกรอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริง ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่าย ให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สารสำคัญของผู้นำจะเกิดขึ้น เมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิม ตามระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

ดังนั้นจากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวความคิดของ เบอนส์ (Burns) ภาวะผู้นำมี 3 ลักษณะ คือ 1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 3. ภาวะผู้นำจริยธรรม ส่วน บาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ด้าน ได้แก่ 1. บุญบารมี 2. การกระตุ้นทางปัญญา 3. การพิจารณาถึงแต่ละบุคคล และ 4. การสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจให้ครุร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ เพราะภาวะผู้นำซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 4 ด้าน คือ (สุนงษา ทายโก, 2557, หน้า 32-34)

1. บุญบารมี (Charisma) การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการลอกเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

3. การพิจารณาถึงแต่ละบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคนผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคนมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration หรือ Inspirational Motivation) การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของกลุ่ม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่าง

แน่นอนว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

คอตเตอร์และโคเฮน (Kotter & Cohen, 2002, pp. 1-3) เชื่อว่า หัวใจของการเปลี่ยนแปลงคือ เปลี่ยนที่หัวใจไม่ใช่สมอง และต้องด้วยกระบวนการใหม่ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการ “เห็น รู้สึก เปลี่ยนแปลง” ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จชี้แจงถึงปัญหาในขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง หรือให้คำตอบในการแก้ปัญหา แล้วเขาก็จะแสดงให้เห็นด้วยวิธีที่ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ว่าจะด้วยการทำให้ทุกคนได้เห็นได้ยิน หรือได้สัมผัส

คอตเตอร์ (Kotter, 1996, pp. 35-158) กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรว่ามีวิธีการ ดังนี้

1. สร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นและเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Establishing a sense of urgency) หรือเรียกว่า ปลุกให้ตื่น คือ การมีพฤติกรรมที่เตรียมพร้อมสำหรับการสอดส่องหาโอกาส และปัญหา เพื่อกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วม โดยกระตุ้นให้เห็นถึงความเร่งด่วนในการแก้ไข จุดประกายความคิดให้เกิดความต้องการการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ชัดเจนว่า การกระทำที่เรียบง่ายและถูกต้องนั้นไม่ต้องอาศัยเงินทองมากมายนัก ผู้นำต้องหาทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือแม้กระทั่งในระดับผู้จัดการไปเยี่ยมชมบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องจัดการประชุมประจำปีเพื่อจะหาทางหยุดพักก่อนสมองระหว่างการทำงาน ผู้นำกลุ่มพาลูกค้าคนสำคัญมาร่วมประชุมพร้อมกับเสนอข้อมูลที่น่าสนใจให้กับผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ ถ้าหากปฏิบัติได้ ความกระตือรือร้นก็จะมากขึ้นซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงที่ดี ทีมและรู้จักทำงานเป็นทีม กลุ่มคนที่ได้รับหน้าที่ในการแก้ไขเปลี่ยนแปลง สามารถทำงานรวมกันให้ความรู้สึกแบ่งแยกหายไป เป็นการรวมเอาหลาย ๆ ทีมเข้าเป็นทีมเดียวกัน ความพยายามที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ เกิดจากทีมนำร่องที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้น มีทักษะ และมีการผลักดันจากระดับล่าง

2. สร้างวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม (Developing a vision and strategy) คือ การนำทีมนำร่องนำเสนอข้อมูลที่น่าสนใจง่าย ๆ เห็นภาพ รวมถึงการนำเสนอกลยุทธ์ใหม่ ๆ เข้าไปด้วย ที่ล้มไม่ได้ คือยุทธวิธีในการทำงานที่รวดเร็ว การมีตัวเลขรองรับเป็นเรื่องสำคัญ เพราะภาพต่าง ๆ จะช่วยให้เราเข้าใจมากยิ่งขึ้นและเป็นภาพของอนาคตที่อาจเกิดขึ้นจริง ด้วยการวางแผนที่จะทำงานร่วมกับทีมนำร่องเพื่อหาทางเลือกพร้อมชี้ประเด็นความสำคัญ เพื่อให้เกิดการพูดคุย ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นถึงทางเลือกในอนาคต พยายามจินตนาการ อนาคตที่เป็นไปได้ พร้อมกับกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เมื่อพูดถึงแล้ว สามารถบรรยายให้เห็นภาพในทันที หรือบรรยายได้ในหนึ่งหน้ากระดาษ สร้างวิสัยทัศน์ที่สามารถให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดเป็นความจริงขึ้นมาได้ ให้ความสนใจในคำถามที่เกี่ยวกับระยะเวลาที่จะใช้ในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

3. การสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Communicating the vision) คือ การกล่าวถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจภายในองค์กร เพื่อให้คนจำนวนมากที่สุดที่จะเป็นไปได้มาร่วมกันทำให้เป็นจริง การสื่อสารเพื่อให้เห็นภาพและเข้าใจกลยุทธ์ในการทำงาน ด้วยข้อความที่เข้าใจง่าย โดนใจคนฟัง หรือคนอื่นก็สามารถทำให้เข้าใจสิ่งที่ต้องการสื่อ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากคำพูดแล้ว การกระทำก็สำคัญ ถือว่าเป็นการสื่อสารที่ชัดเจนกว่าคำพูด เพราะการสื่อสารข้อมูลนั้นมิใช่การส่งต่อข้อมูล

4. การให้อำนาจ (Empowering employees for broad-based action) คือ การกำจัดอุปสรรคหมดไป โดยเฉพาะอุปสรรคนั้นคือ ตัวเจ้านายใหญ่ กำจัดสิ่งที่กีดขวางที่คิดว่าจะทำให้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงชะงักล่าช้า ส่วนมากมักจะเป็นคนระดับหัวหน้าที่หลงตนเอง หลงอำนาจ สื่อสารไม่เป็น แต่ก็ต้องไม่มอบอำนาจให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งง่ายจนเกินไป เพราะอาจจะเกิดการต่อต้านจากคนรอบข้างได้

5. การสร้างชัยชนะในช่วงสั้น ๆ (Generating short-term wins) คือ การพยายามสร้างชัยชนะในระยะเวลานั้น ๆ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่คนทำงาน ให้เขาได้รับรู้ถึงความสำเร็จในงานแต่ละขั้นตอนจะได้มีกำลังใจก้าวต่อไปอีกขั้นหนึ่งอย่างมีหวัง และต้องแสดงให้เห็นว่าขั้นตอนที่น่าเสนอนั้นไม่ใช่เรื่องยาก เพราะถ้าปล่อยให้งานเป็นไปตามครรลองอาจจะช้าเกินไปที่จะเห็นผลสำเร็จ ซึ่งอาจจะบั่นทอนกำลังใจในการทำงานได้ ความพยายามเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้น การให้อำนาจกับคนงานเป็นการสร้างชัยชนะในระยะสั้น เป็นชัยชนะที่หล่อเลี้ยงให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในการพยายามดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นรางวัลในด้านกำลังใจสำหรับคนที่ทำงานด้วยความอุตสาหะ สร้างทีมนำร่อง (Creating the guiding coalition) คือ การจัดหาคนที่เหมาะสมน่าเชื่อถือ มีทักษะ มีเส้นสายกว้างขวาง มีชื่อเสียง และมีอำนาจพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ คนกลุ่มนี้จะต้องพร้อมที่จะอุทิศตนให้กับงานที่ได้รับมอบหมายและสามารถทำงานเป็นกลุ่มได้ดี

6. อย่าเพิ่งยินดีกับความสำเร็จในเบื้องต้น (Consolidating gains and producing more change) คือ เมื่อประสบความสำเร็จในแต่ละขั้นแล้วไม่ควรหยุดให้เสียจังหวะ ควรดำเนินขั้นตอนต่อไปทันทีจนกว่าโครงการจะเสร็จสิ้นลง โดยพยายามทำให้เกิดความรู้สึกตื่นตัวตลอดเวลา ตัดงานที่ไม่จำเป็นให้น้อยลงและบั่นทอนจิตใจออก ไม่ถือเอาแค่นี้เป็นชัยชนะ และประกาศความสำเร็จเร็วเกินไป

7. ทำให้ผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นที่ยึดถือและมั่นคงจนกลายเป็นวัฒนธรรมที่ติดกับองค์กร (Anchoring new approaches in the culture) คือ การหาวิธีให้สิ่งที่ถือปฏิบัติกันมานานมั่นคงอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และยึดเป็นมาตรฐานใหม่ในการทำงาน ควรมีการสนับสนุนเมื่อพนักงานทำงานได้อย่างดี มีประสิทธิภาพและพึงระวางว่าการพัฒนาเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอะไรสักอย่างนั้นเป็นเรื่องที่อ่อนไหวมาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเห็นผลลัพธ์ในทันที ดังนั้นควรจะทำอย่างรอบคอบและต้องพยายามกำจัดอุปสรรคทั้งหลายออกไป เพื่อที่จะสร้างความแข็งแกร่งให้กับวัฒนธรรมใหม่ ภายใต้ความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ

บาส และอโวลิโอ (Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J., 1994, pp. 3-4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของ

ผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามสู่ระดับที่สูงและมีศักยภาพมากขึ้น เกิดการตระหนักรู้เกี่ยวกับภารกิจ วัตถุประสงค์ของทีมและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีวิสัยทัศน์กว้างไกลกว่าความสนใจส่วนตัว นำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การหรือสังคม กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ “4I’s” (Four I’s) ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Ldealized Influence : II) หมายถึง การที่ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา มีความไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามมีความพยายามประพฤติปฏิบัติตนเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติหรือแสดงการกระทำที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดความหมาย และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา แสดงออกอย่างกระตือรือร้น ผ่านการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดเชิงบวก สามารถมองเห็นภาพที่ดีในอนาคต

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่า ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า เป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้นำเป็นเสมือนโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) พฤติกรรมดังกล่าวสามารถพัฒนาผู้ตามได้เมื่อผนวกกับความเอาใจใส่ ความต้องการของปัจเจกบุคคล ปัจจัยนั้นก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของแต่ละบุคคล และผู้นำสามารถพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นอีก

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จึงหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามสู่ระดับที่สูงและมีศักยภาพมากขึ้น เกิดการตระหนักรู้เกี่ยวกับภารกิจ วัตถุประสงค์ของทีมและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีวิสัยทัศน์กว้างไกลกว่าความสนใจส่วนตัว นำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การหรือสังคม ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Ldealized Influence) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ดังมีรายละเอียด ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Ldealized Influence)

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Ldealized Influence) เป็นการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล่าวที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตรจริงใจ มีคุณธรรม นำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธา เลื่อมใส รักดี ตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

บาส และอโวลิโอ (Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J., 1994, pp. 3-4) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา

มีความไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามมีความพยายามประพฤติปฏิบัติตน เหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะ คือ ผู้นำต้องมี วิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดคุณลักษณะไปยังผู้ตามได้ และต้องมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาอารมณ์ เป็นที่ตั้ง สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ เป็นผู้ que ไว้วางใจได้ว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีศีลธรรมและ จริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมและ กลุ่ม นอกจากนี้ผู้นำต้องแสดงถึงความเฉลียวฉลาด มีสมรรถภาพและความตั้งใจ มีความเชื่อมั่นในตน แน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของตนเอง ส่งเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความ มั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นหนึ่งเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแบบพัฒนาจึงรักษาอิทธิพลของตนต่อ การบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

ยูก์ (Yukl, 2010, p. 317) ได้กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal Authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ ของผู้ตามว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ และมีการ เชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เหตุผลเพราะการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำมีความจำเป็น ต่อกระบวนการของการพัฒนา

วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555, หน้า 29) ได้กล่าวว่า การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือ เป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความ ภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติตนเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ

ฤทธิชัย บัลลังค์ (2559, หน้า 29) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมที่ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกเพื่อทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือ มีความยินดีที่ จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดตนเอง กำหนด แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ปัญหาความ ขัดแย้ง เป็นแบบอย่างที่ดี จนบุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่าง มีการบริหารงานได้เป็นที่ประทับใจ กำหนด เป้าหมายให้มีความชัดเจน และมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือ การทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถ ของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมี คุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท ในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีศีลธรรมและจริยธรรม เน้นความสำคัญในเรื่องอุดมการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) เป็นการให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดี และการคิด

ในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ่มเทความพยายามในการทำงาน อย่างเต็ม ศักยภาพ คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศ ตนให้กับงานว่า จะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานโดยไม่เห็นแก่ ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของ สถานศึกษา

บาส และอโวลิโอ (Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J., 1994, pp. 3-4) กล่าวว่า การ สร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำประพุดติหรือแสดงการกระทำที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดความหมาย และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณ ของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา แสดงออกอย่างกระตือรือร้น ผ่านการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดเชิง บวก สามารถมองเห็นภาพที่ดีในอนาคต ผู้นำสร้างและสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน นอกจากนี้ผู้นำ แสดงการอุทิศตัว ตลอดจนผูกพันกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความ ตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่า สามารถบรรลุเป้าหมายได้ วิธีการนี้ ทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน สนใจ ประโยชน์ร่วมกัน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ นำไปสู่การพัฒนาความผูกพันของผู้ตาม ต่อเป้าหมายระยะยาว การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการ กระตุ้นทางปัญญา ควบคู่ด้วยสามารถช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรค และเสริมความคิดสร้างสรรค์

บาส (Bass, 1985, p. 66) ได้สรุปพฤติกรรมกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำดังต่อไปนี้ คือ

1. การเน้นการปฏิบัติ (Action orientation) ประกอบด้วย พฤติกรรมดังต่อไปนี้

1.1 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน เป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดง

ความสามารถและความรับผิดชอบ เมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 มีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของ

หน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศ การติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน

ภายในหน่วยงาน

1.5 ใช้ระบบบันทึกสั้น ๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence building) เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งทาง อารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญกับความเครียด ความยุ่งยากหรือการเสี่ยงอันตรายต่อการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นที่ทีมงาน ตลอดจนการ เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

3. การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring belief in "cause") ผู้ตามจะยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น ผู้ตามต้องเชื่อว่า อุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าแก่การเสียสละ (Hays and Thomas, 1967, p. 196; อ้างถึงใน Bass, 1985, p. 70)

4. การใช้ Pygmalion Effect หมายถึง การใช้ประโยชน์จากการหลงรักในสิ่งที่ทำ Pygmalion เป็นสิ่งที่ช่างแกะสลักขึ้น เป็นสาวที่สวยที่สุด จากการศึกษานี้ของ โรเซนทาล และจาคอบสัน (Resenthal & Jacobson, 1968) โดยการปลูกใจให้ครูมีความเชื่อว่าได้รับนักเรียนที่มีความเก่งและฉลาดกว่าเด็กในห้องเรียนอื่น จะต้องสอนให้เด็กประสบความสำเร็จให้ได้ ผู้นำในลักษณะเช่นนี้มีวิธีการบางอย่างที่ทำให้พฤติกรรมกรนำของเขาประสบความสำเร็จ เช่น

4.1 ผู้นำให้ความสำคัญต่อการนำเสนอโครงการใหม่ ๆ ของผู้ตาม (New price) คือ การทำให้ผู้ตามมีเรื่องสนุกที่ทำ ไม่ใช่การปล่อยให้พวกเขาทำงานที่มีความซ้ำซากในแต่ละวัน

4.2 ผู้นำกระตุ้นเร้าให้ผู้ตามมาร่วมเป็นอาสาสมัคร (Volunteerism) หากลองสังเกตองค์กรที่เอกชนพัฒนาที่ประสบความสำเร็จ โดยวิธีสรรหากคนมาเป็นอาสาสมัครจำนวนมาก โดยไม่อาศัยคนมาทำงานแบบเป็นลูกจ้าง

3. ผู้นำสร้างบรรยากาศในองค์กรและการสื่อสารที่ดี (Organization Climate and communication) กล่าวคือ ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความสุขในการทำงาน เมื่อผู้ตามเกิดปัญหา ก็สามารถสื่อสารไปยังเบื้องต้นได้ โดยจะไม่รู้สึกถึงสภาวะปิดกั้นทางการสื่อสาร หรือไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้นำหรือผู้ตามด้วยกัน

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 9-10) ได้กำหนดว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นสิ่งที่ผู้นำจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และกระตุ้นให้ผู้ตามจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2560, หน้า 42-43) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) เป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามใช้ความพยายามมากกว่าเดิม วิธีการสร้างแรงจูงใจสามารถทำได้หลายประการ ดังนี้

1. การใช้คำพูดเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามมั่นใจและกระตือรือร้น เช่น พูดให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจในตนเอง พูดอย่างห้าวหาญเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในยามที่ผู้ตามหมดกำลังใจ ท้อแท้ พูดให้ผู้ตามเชื่อมั่นว่าเขาสามารถทำงานได้สำเร็จและมีคุณภาพ

2. การปฏิบัติ เช่น ให้ผู้ตามที่มีความสามารถพิเศษได้ทำงานใหม่ที่ท้าทายความสามารถ สร้างบรรยากาศขององค์กรให้เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ การติดต่อสื่อสารมีหลายช่องทาง มีการร่วมทุกข์ร่วมสุขกับผู้ตามทั้งในยามปกติและเมื่อประสบปัญหายุ่งยาก ผู้นำนำหน้าในยามที่มีอันตราย

3. การคาดหวังหรือมองผู้ตามในด้านดีหรือเชิงบวก การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดีจะทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังนั้น และพยายามทำให้ผู้ตามมั่นใจว่าการที่ผู้นำเชื่อว่าเขาทำงานได้ดีนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ผู้ตามที่ถูกทำให้เชื่อว่าตนทำงานดีจะทำงานได้ดีกว่าผู้ตามที่ถูกตำหนิว่าทำงานไม่ดี

4. การสร้างความมั่นใจและสร้างความเชื่อในอุดมการณ์อันสูงส่ง การที่ผู้ตามอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถนั้น ผู้ตามจะต้องเชื่ออุดมการณ์ที่เขาต่อสู้เพื่อให้ได้มา ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าเพียงพอที่จะอุทิศตน ดังนั้นผู้นำต้องพยายามทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ขององค์กรให้ได้ เช่น จัดกิจกรรมพาไปศึกษาดูงานขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จ ดูเทคนิคใหม่ ๆ เพื่อเปิดโลกทัศน์ (Paradigm) ให้กับผู้ตาม

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน การกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดกับผู้ร่วมงาน ให้มีเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ใช้หลักการ เหตุผล ในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

บาส (Bass, 1985, p. 99) ได้กล่าวว่า การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อ ค่านิยม มากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที การกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และมองปัญหาที่ประสบอยู่ และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมถึงการใช้ความคิด และการใช้ดุลยพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

บาส และอโวลิโอ (Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J., 1994, pp. 3-4) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่า ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ตลอดจนถึงนวัตกรรม ผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานชัดเจน เปลี่ยนกรอบ (Reframing) และมองปัญหา เฝินูหน้ากับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยหนทางใหม่ สนับสนุนความคิดริเริ่มที่เหมาะสมในการพิจารณาหาคำตอบของปัญหา ให้กำลังใจผู้ตามในความพยายามหาวิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ หน้าที่สำคัญของผู้นำอีกประการ คือ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ตลอดจนไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าผู้ตามจะมีความคิดต่างจากผู้นำ

ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ทำลายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้นำควรสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ไข โดยผู้นำต้องแสดงและพิสูจน์ว่าเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของทุกคน นอกจากนี้ ผู้ตามต้องได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ ประเพณี เพื่อเป็นการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม สร้างความตระหนักรู้และเข้าใจในการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ดาฟท์ (Daft, 2002, p. 43) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา เป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำที่มีการคิด และการแก้ปัญหายังเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ทำลายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีทางแก้ แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นเพื่อให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญห ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหายังเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของตน มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ใช้วิธีจูงใจ สนองความต้องการของผู้ร่วมงานแตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การให้โอกาสทำงานที่ท้าทาย และให้ผู้ร่วมงานได้รับผิตชอบเพิ่มขึ้น การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีการแนะนำ ให้คำปรึกษา เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือ รับฟังปัญหา ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการปฏิบัติงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผย เอาใจใส่ผู้ร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ

บาส (Bass, 1985, p. 82) ได้สรุปพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลได้ 3 ลักษณะ คือ

1. เน้นการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคต เมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น ปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล

ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถและเสริมแรงจิตใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้อง และสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค

2. การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมีการติดต่อกันอย่างคุ้นเคยกับผู้ตามในระดับตัวต่อตัว หรือการใช้โทรศัพท์มากกว่าการใช้บันทึกข้อความ มีการนิเทศงานแบบเดินดูรอบ ๆ ส่งเสริมให้มีการติดต่อกันระหว่างบุคคลแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ผู้ตามมีโอกาสได้ซักถามและผู้บังคับบัญชาได้เห็นปฏิริยาของผู้ตาม แจ้งให้ผู้ตามทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นเพราะอะไร ทำไม เอาใจใส่ในความแตกต่างของผู้ตาม โดยจะต้องค้นหาว่าอะไรเป็นสิ่งที่สนใจของผู้ตามแต่ละคน และทำอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์สูงสุดกับผู้ตาม เป็นผู้ให้คำปรึกษารายบุคคลกับผู้ตาม เมื่อเกิดปัญหาทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าผู้นำแจ้งข้อมูลแก่ผู้ตามด้วยตนเองจะทำให้ผู้ตามมีโอกาสซักถามเพื่อทำความเข้าใจมากขึ้น ลักษณะพฤติกรรมดังกล่าวเป็นเครื่องแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ของผู้นำที่มีปฏิริยาความต้องการของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุด เป็นผลให้ผู้ตามยอมรับนับถือผู้นำ

3. การเป็นพี่เลี้ยง คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสช่วยเหลือ โดยการให้คำปรึกษารายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ พี่เลี้ยงจะต้องให้ความรู้ ประสบการณ์และตำแหน่งของตนเอง เพื่อช่วยพัฒนาผู้ตาม พี่เลี้ยงจะมีลักษณะเหมือนพ่อ และบางครั้งจะเป็นแบบอย่าง เป็นผู้ให้คำปรึกษา ผู้แนะนำ ผู้ฝึกและครู จุดสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือการสอนงานและการดูแลเอาใจใส่ (Caring) เพื่อช่วยในการพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

บาส และอโวลิโอ (Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J., 1994, pp. 3-4) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า เป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้นำเป็นเสมือนโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) พฤติกรรมดังกล่าวสามารถพัฒนาผู้ตามได้ เมื่อผนวกกับความเอาใจใส่ความต้องการของปัจเจกบุคคล ปัจจัยนั้นก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของแต่ละบุคคล และผู้นำสามารถพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นอีกด้วย การมอบหมายงานที่ทำหยาบให้แก่ผู้ตาม ผู้นำต้องปฏิบัติตนโดยการเปิดโอกาสให้ผู้ตามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนสร้างบรรยากาศ สนับสนุนและตระหนักถึงการให้กำลังใจที่เหมาะสม เช่น ผู้ตามบางคนเหมาะสมกับการได้รับกำลังใจ บางคนเหมาะสมได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเอง บางคนเหมาะสมกับโครงสร้างงาน เป็นต้น นอกจากนี้ผู้นำต้องส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัวเพื่อความเข้าใจ และลดช่องว่างระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วยการเป็นผู้ฟังที่ดีเป็นการแสดงถึงการยอมรับและเข้าใจปัญหาของบุคคล ตลอดจนแสดงถึงการเป็นที่ปรึกษาที่ดี มีความเอาใจใส่ อารมณ์ ความรู้สึก ทำให้เกิดความไว้วางใจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2553, หน้า 12) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแสดงความสัมพันธ์กับผู้ตาม ซึ่งมีการจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ให้ความสนใจ เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้คำแนะนำปรึกษา

ผู้ตามทุกคน ทุกเรื่อง ยอมรับฟังปัญหาและแสดงความคิดเห็นนอกเหนือใจทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้นำต้องคำนึงถึงปัจเจกบุคคลของผู้ตาม เพื่อสร้างความคุ้นเคยและเป็นกันเอง ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานในองค์การประสบผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยง สอน ให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงาน

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา

การนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานวิชาการ การจัดการเรียนการสอนเมื่อได้ดำเนินไประยะหนึ่ง ต้องมีการติดตามตรวจสอบว่าผลการดำเนินงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษาหรือไม่ เพียงใด กิจกรรมการตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินการทางการศึกษานี้ เรียกว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นกิจกรรมที่ควบคู่กับการบริหารการศึกษามีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษาได้เป็นอย่างดี

2.3.1 ความหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา

การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาการศึกษา นักการศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้หลายลักษณะแตกต่างกันไปตามวิวัฒนาการด้านการศึกษา ดังนี้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 131) กล่าวว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของผู้บริหารกับบุคลากรภายในสถานศึกษา ซึ่งจะต้องร่วมมือกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้นตามจุดมุ่งหมายที่ทางสถานศึกษาได้คาดหวังไว้

จิตติมา วรรณศรี (2557, หน้า 107) ให้ความหมายของการนิเทศภายในว่า การนิเทศภายในเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศกับครู เพื่อดูแลช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่ครู ในการปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพแก่ครู

จิรนนท์ หาที่ถูกต้อง (2557, หน้า 31) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนโดยใช้ขั้นตอนกระบวนการในการนิเทศภายในเพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อคุณภาพทางการศึกษาของนักเรียนให้สูงขึ้น

เนรัญชญาดา หอมทิพย์ (2557, หน้า 21) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนในอันที่จะก่อให้เกิดการร่วมมือ ให้ช่วยเหลือ แนะนำและให้

คำปรึกษาหารือ เพื่อช่วยให้ครูสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถและพฤติกรรมการสอนได้ด้วยตนเอง อันจะส่งผลที่ดีต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน

วิทล พิมพะ (2558, หน้า 23) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นกระบวนการทำงาน ร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอนในโรงเรียน การนิเทศการศึกษาจึงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของครูผู้สอนให้มีประสิทธิภาพและ ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล อันจะส่งผลให้มีคุณภาพตามเกณฑ์ ที่กำหนดไว้

คนธวรรณ เกษงาม (2558, หน้า 44) กล่าวว่า การนิเทศเป็นกระบวนการช่วยเหลือกันของ บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องภายในโรงเรียน เพื่อช่วยเหลือหรือพัฒนาการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพและ ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น

สรุปได้ว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศและผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกัน เพื่อชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพ บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา อันจะส่งผลถึงคุณภาพของงาน และประสิทธิภาพของผู้เรียน

2.3.2 จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา

ในการนิเทศภายในแต่ละครั้งจะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายการนิเทศ เพื่อเป็นแนวทางใน การดำเนินการนิเทศการสอนที่ชัดเจน เพื่อจะให้เกิดผลที่ต้องการ มินักการศึกษากล่าวถึงความมุ่งหมาย หรือจุดมุ่งหมายของการนิเทศภายในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

วัชรา เล่าเรียนดี (2556, หน้า 6) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการนิเทศการสอนเป็นการปรับปรุง กระบวนการสอนและกระบวนการเรียนรู้ เป็นการส่งเสริมและพัฒนาความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพครูที่ ส่งผลโดยตรงต่อผลการเรียนรู้ของผู้เรียน สร้างขวัญและกำลังใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลที่ เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกัน โดยอาศัยการนิเทศ ช่วยเหลือ แนะนำ ให้ความรู้และการฝึกปฏิบัติด้านการ พัฒนาหลักสูตร เทคนิควิธีการเรียนการสอนใหม่ ๆ การใช้และการสร้างสื่อวัตกรรมการสอนและการ ทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อให้ครูสามารถปรับปรุง และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนหรืองานในวิชาชีพของ ตนเองอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามเป้าหมาย

จิตติมา วรรณศรี (2557, หน้า 107) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายโดยทั่วไปของการนิเทศภายใน สถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. เพื่อให้คำแนะนำในการจัดการเรียนรู้ของครู
2. เพื่อสนับสนุนให้ครู สามารถจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนให้เกิดประสิทธิผล
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้ คิดค้นและพัฒนานวัตกรรม/วิธีการจัดการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหา ในชั้นเรียน
4. เพื่อส่งเสริมผู้เรียนเกิดการเรียนรู้มากขึ้น
5. เพื่อช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้นักเรียนในชั้นเรียน
6. เพื่อติดตามดูแลการจัดการเรียนรู้และการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด
7. เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

8. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และส่งเสริมการคิดค้นแนวทางในการพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง
9. เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้า และการพัฒนาวิชาชีพของครู
10. เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมาย

จिरันท์ หาที่ถูก (2557, หน้า 27) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ มีทักษะในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกับนักเรียนได้รับการพัฒนาตามจุดมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา

วิพล พิมพะ (2558, หน้า 15) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษามีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาครูเป็นสำคัญ เพราะครูเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการศึกษาและครูเป็นผู้นำกระบวนการต่าง ๆ มาสู่การปฏิบัติ เป็นการช่วยเหลือ แนะนำ ปรับปรุงและส่งเสริมให้ครูเกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ สามารถช่วยเหลือตนเองได้และนำความรู้ความสามารถที่มี มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเรียนการสอนและพัฒนาการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรต่อไป

สรุป จุดมุ่งหมายของการนิเทศภายใน เป็นการมุ่งพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนโดยตรง เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามแก่นักเรียน โดยใช้ความเป็นผู้นำของผู้นิเทศดำเนินการพัฒนาสิ่งต่างๆ ให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอนให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น และเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และเพื่อให้ครูพัฒนาตนเอง ทางด้านการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาการในวิชาชีพของตนเอง ให้เจริญก้าวหน้าขึ้นด้วยในเวลาเดียวกัน โดยความร่วมมือร่วมใจกันอย่างแท้จริง

2.3.3 ความจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษา

การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในด้านต่าง ๆ ของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งนวัตกรรมต่าง ๆ ทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการณ์นั้น ๆ อยู่เสมอ การนิเทศจึงมีความจำเป็น เนื่องจากสภาพการนิเทศของหน่วยงานต้นสังกัดที่รับผิดชอบการนิเทศมีจำนวนจำกัด สถานศึกษากระจายอยู่ตามพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ หน่วยงานต้นสังกัดไม่สามารถจัดทำทั่วถึง

มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 309) กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษาว่า เมื่อสภาพของสังคมมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ สถานศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิชา เนื้อหา สาระ เนื่องด้วยวิชาการเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจและทักษะที่ผู้เรียนใช้เป็นทุนที่ได้สะสมไว้เมื่ออยู่ในวัยเรียน หากทุนในวัยเรียนไม่สามารถนำมาใช้ได้เมื่อคราวจำเป็นในการดำเนินชีวิต ความล้มเหลวก็จะเกิดขึ้นแก่บุคคลนั้นหรือบุคคลในเขตบริการทางการศึกษาของสถานศึกษานั้น สถานศึกษาก็จะประสบกับปัญหาการขาดความเชื่อมั่นอย่างรุนแรง หากไม่มีการพัฒนาปรับปรุงงานวิชาการของตนเอง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 224) กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษา ไว้ดังนี้

1. ศึกษานิเทศก์มีจำนวนจำกัด ไม่สามารถนิเทศได้อย่างทั่วถึงและเจาะลึกถึงการเรียนการสอนในห้องเรียน มีการขยายตัวในด้านจำนวนสถานศึกษาและขนาดของสถานศึกษา

2. การศึกษาด้านอาชีวศึกษา มีความหลากหลายในวิชาชีพ ความชำนาญ ความรู้เฉพาะสาขา ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ การจัดการนิเทศให้ครบตามสาขาและเพียงพอจึงเป็นสิ่งที่ทำได้จำกัด

3. การนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นการใช้ทรัพยากรในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งมีบุคลากรเป็นจำนวนมากและความชำนาญในสาขา เป็นการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพด้วย

4. การนิเทศภายในสถานศึกษา จะสร้างความใกล้ชิด ความคุ้นเคย และการทำงานร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงาน

5. การประสานในสถานศึกษาจะสะดวกเพราะความคุ้นเคย มีการประชาสัมพันธ์งานได้ทั่วถึง ดังนั้น สรุปได้ว่า สถานศึกษามีความจำเป็นในการนิเทศภายใน เนื่องจากการขยายตัวของสถานศึกษา ทำให้ศึกษานิเทศก์มีไม่เพียงพอ การเปลี่ยนแปลงในทุกด้านของยุคปัจจุบัน การพัฒนาหลักสูตร ต้องอาศัยผู้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อให้เกิดมาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน การประสานงานและการประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรภายในสถานศึกษา

2.3.4 หลักการและแนวคิดที่สำคัญของการนิเทศภายใน

หลักการของการนิเทศการศึกษา นั้นมาจากความคิด ความเชื่อของนักการศึกษาที่มีต่อการนิเทศการศึกษา หลักการและแนวคิดที่สำคัญของการนิเทศภายในโรงเรียน มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ทำการศึกษา ไว้ดังนี้

ปีช และไรน์ฮาร์ทซ (Beach and Reinhartz, 2000, p. 9) ได้กล่าวถึงสมมติฐานสำคัญที่ใช้เป็นหลักการในการดำเนินการนิเทศเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งสมมติฐานเหล่านี้ต้องมาจากพื้นฐานที่กำหนดคุณลักษณะของผู้นิเทศว่า ต้องเป็นบุคคลที่มีความใจกว้าง ไม่มีท่าทีคุกคามผู้อื่น มีความน่าไว้วางใจ และสามารถมีสัมพันธภาพแบบเสริมพลัง จูงใจซึ่งกันและกันระหว่างครูและผู้นิเทศ ซึ่งทำให้เกิดความงอกงามด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย การนิเทศจึงเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต สมมติฐานที่ ปีชและไรน์ฮาร์ทซ (Beach and Reinhartz) นำเสนอไว้ ประกอบด้วย

1. ครูสามารถแก้ไขปัญหาการเรียนการสอนโดยการปรับพฤติกรรมของตนเอง
2. การตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับพฤติกรรมของตนเอง ต้องมาจากภายในตัวครูเอง มากกว่าการถูกบังคับจากผู้อื่น
3. พฤติกรรมการสอนของครูจะได้รับการศึกษาวิเคราะห์และระบุได้อย่างชัดเจน โดยผ่านการอภิปราย แลกเปลี่ยนการเรียนรู้กันอย่างไม่เป็นทางการ การเยี่ยมชั้นเรียน และการสังเกตอย่างเป็นระบบ
4. ผู้นิเทศสามารถให้มุมมองที่เป็นประโยชน์แก่ครูได้ โดยใช้การสอนแนะ การอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเอื้ออำนวย และการสังเกตห้องเรียน
5. เมื่อได้สารสนเทศที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับ ครูจะเป็นผู้มียุทธศาสตร์สำคัญในการกำหนดสิ่งที่ต้องการการเปลี่ยนแปลง
6. คุณภาพการปฏิบัติงานของครูและผู้นิเทศจะสูงขึ้น เมื่อสัมพันธภาพของครูผู้นิเทศมีลักษณะของความเป็นเพื่อนและอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ความร่วมมือ การเคารพและความมั่นใจซึ่งกันและกัน

จรินทร์ อุตสาหะ (2564, หน้า 62) หลักการนิเทศการศึกษา เป็นแนวทางที่ผู้นิเทศยึดเป็น กระบวนการ และหลักในการปฏิบัติในการวางแผนการดำเนินงาน มีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน มีขั้นตอนการ ดำเนินงานที่ชัดเจน บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์การนิเทศการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า หลักการของการนิเทศภายในโรงเรียน ก็คือ ผู้นิเทศต้องมีความรู้ ความเข้าใจใน หลักการนิเทศอย่างถูกต้อง ตรงประเด็น มีระบบและขั้นตอนที่ชัดเจนในกระบวนการนิเทศ มุ่งเน้นการสร้าง บรรยากาศที่เป็นกันเอง กระบวนการนิเทศที่เกิดขึ้นต้องเกิดจากความร่วมมือของคณะครูทุกคนที่ปฏิบัติ หน้าที่อยู่ในโรงเรียนและ การนิเทศต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนของครู

2.3.5 ประโยชน์ของการนิเทศภายในโรงเรียน

ศศิธร กรองกาญจน์ (2556, หน้า 36) กล่าวว่า ประโยชน์ของการนิเทศ คือ ช่วยให้ครูได้ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ ร่วมกันพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ กระตุ้นให้เกิดการดำเนินการพัฒนาหลักสูตร ช่วยให้ ครูเกิดทักษะ พัฒนากระบวนการเรียนรู้ สามารถทำวิจัยในชั้นเรียน และแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ได้อย่าง มีคุณภาพ

อารมณ ฉนวนจิตร (2556, หน้า 73) การนิเทศภายในโรงเรียน มีประโยชน์ในการพัฒนา การศึกษาของโรงเรียน ดังนี้

1. เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในด้านการวางแผนพัฒนาหลักสูตร วิธีการสอน สื่อการวัดผล ประเมินผล การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน และการบริหารโรงเรียนด้านอื่น ๆ
2. เป็นประโยชน์ต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน ในการพัฒนาความรู้ ความสามารถและ พัฒนาพฤติกรรมการสอนของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
3. เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน ให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และมีคุณลักษณะอันพึง ประสงค์

กรรณิกา นิลเพชร (2558, หน้า 23) กล่าวว่า ประโยชน์ของการนิเทศภายในโรงเรียนคือ กระบวนการที่มุ่งเน้นการพัฒนาครูและบุคลากรภายในโรงเรียนให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ โดยรับวิธีการใหม่ ๆ และแนวคิดที่หลากหลายมาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในด้านการจัดการ เรียนการสอนให้สอดคล้องกับแนวทาง และจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา รวมทั้งส่งเสริมประสิทธิภาพด้าน วิชาการของโรงเรียน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน อีกทั้งเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ ครูมีความเชื่อมั่นในตนเอง ช่วยสร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์ที่ดีให้กับครูรวมทั้งบุคลากรในโรงเรียน

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการนิเทศภายในโรงเรียน คือ การนำผลการวิจัยไปปรับปรุงการ ดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมงานการนิเทศภายในโรงเรียนให้มี คุณภาพ ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ครูได้แนวคิดการจัดการจัดการเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ซึ่งสะท้อนให้เห็นจุดที่ควร ปรับปรุงและพัฒนาต่อไป ทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

2.3.6 บทบาทของผู้นิเทศภายในสถานศึกษา

งานบริหารการศึกษามีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่คุณภาพของผู้เรียน ซึ่งเป็นผลผลิตของการจัดการศึกษา ในการบริหารการศึกษาผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทำงานสองอย่าง คือ งานบริหารและงานนิเทศ ซึ่งในปัจจุบันนี้ผู้บริหารมีบทบาทในการนิเทศมาก โดยเฉพาะการนิเทศภายในสถานศึกษาของตนเอง

ปีช และ ไรน์ฮาซ (Beach & Reinhartz, 2000, pp. 16-18) กล่าวว่า ผู้ทำหน้าที่นิเทศทางการศึกษานั้นมีหลากหลายตำแหน่ง ขึ้นอยู่กับโครงสร้างของแต่ละหน่วยงาน อาทิ ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานวิชาการ หัวหน้าสายชั้นเฉพาะเรื่อง ซึ่งแม้จะมีตำแหน่งที่แตกต่างกัน แต่ในฐานะผู้นิเทศ จะมีบทบาทดังนี้

1. บทบาทในการเป็นผู้นำ ผู้นิเทศจะต้องเป็นผู้นำ สามารถชักจูง โน้มน้าว ทำงานร่วมกับครู ให้ครูปรับปรุงรูปแบบวิธีการสอน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
2. บทบาทนักวางแผน เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน
3. บทบาทผู้อำนวยความสะดวก ผู้นิเทศมีหน้าที่อำนวยความสะดวก และสนับสนุนครูในทุกด้าน ซึ่งแต่ละคนจะมีความจำเป็น ความสามารถและความต้องการที่แตกต่างกัน
4. บทบาทนักประเมิน ผู้นิเทศต้องมีความสามารถในการประเมินการสอน โดยประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ ร่วมกับการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือครูในการพัฒนาการเรียนการสอน
5. บทบาทผู้จูงใจ ผู้นิเทศต้องสามารถจูงใจผู้อื่นและพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ครูมีเจตคติที่ดี และมีความปรารถนาที่จะพัฒนาการเรียนการสอน
6. บทบาทนักสื่อสาร ผู้นิเทศต้องเป็นผู้สื่อสารที่ดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านการฟังและการตอบสนอง สามารถสื่อความคิดข้อมูลสารสนเทศไปสู่ครูได้เป็นอย่างดี
7. บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นิเทศต้องเป็นผู้ริเริ่มและเสริมพลัง เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน
8. บทบาทพี่เลี้ยง ผู้นิเทศควรมีทักษะของพี่เลี้ยง โดยการใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนช่วยเหลือครูทั้งด้านความรู้ การปฏิบัติหน้าที่ การให้ผลสะท้อนกลับและสนับสนุนครู เพื่อทำการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน

วิทล พิมพะ (2558, หน้า 32) บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นผู้ให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ เป็นผู้ร่วมวางแผน ให้บริการ ให้กำลังใจ ตลอดจนกำกับติดตาม ประเมินผลการทำงานของคณะครู ทำให้ครูมีความทันสมัย เกิดการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้เหมาะสมกับวัย เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้นิเทศเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นบุคคลที่ช่วยให้ครูมีการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ การปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอน เป็นผู้ส่งเสริม เป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้จูงใจให้ครูมีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน

2.3.7 กระบวนการหรือขั้นตอนการนิเทศภายในสถานศึกษา

การนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนและความต่อเนื่องในเชิงปฏิบัติระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องอาศัยหลักของการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้นิเทศต้องมีความเป็นประชาธิปไตย เพราะนอกจากเป็นการช่วยเหลือครูผู้สอนแล้ว การนิเทศยังมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอนด้วย ซึ่งเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่คุณภาพและผลสัมฤทธิ์ที่ดี อันหมายถึงคุณภาพของผู้เรียน

กระบวนการหรือขั้นตอนของการนิเทศภายในสถานศึกษา มีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ดังนี้

แฮร์ริส (Harris, 1985, pp. 13-15) ได้เสนอกระบวนการนิเทศไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินสภาพงาน (Assessing) คือ เป็นกระบวนการศึกษาถึงสภาพต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลที่จำเป็น เพื่อนำมาเป็นตัวกำหนดถึงความต้องการและความจำเป็น เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วยงานต่อไปนี้ คือ

1.1 วิเคราะห์ข้อมูล (Analyzing) มีการศึกษา หรือพิจารณาถึงธรรมชาติ และความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ

1.2 สังเกต (Observing) มีการสังเกตสิ่งต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบอย่างถี่ถ้วน เพื่อนำไปสู่การจำแนกแยกแยะได้

1.3 ทบทวน (Reviewing) มีการทบทวนโดยการทำซ้ำหรือตรวจสอบ ปรากฏการณ์หรือกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความระมัดระวัง

1.4 วัดพฤติกรรมการทำงาน (Measuring performance) มีการวัดพฤติกรรมการทำงานอย่างพินิจพิเคราะห์และมีวิจารณ์ญาณ

1.5 เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน (Comparing performance)

2. การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritizing) เป็นกระบวนการ กำหนดเป้าหมาย จุดประสงค์และกิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญ ประกอบด้วยงานต่อไปนี้

2.1 การกำหนดเป้าหมาย (Setting goals) มีการกำหนดเป้าหมายการนิเทศของบุคลากรในโรงเรียนไว้ในโครงการ

2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Specifying objectives) มีการกำหนดวัตถุประสงค์การนิเทศแต่ละเรื่อง

2.3 การกำหนดทางเลือก (Selecting alternative) มีการเสนอวิธีการนิเทศและวิธีการปฏิบัติ เพื่อเป็นทางเลือกที่หลากหลายสำหรับบุคลากรได้เลือกใช้

2.4 การจัดลำดับความสำคัญของงาน (Assigning priorities) มีการจัดลำดับความสำคัญของวิธีการ ที่เสนอให้ไว้เป็นทางเลือก

3. การออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) เป็นกระบวนการวางแผนหรือกำหนดโครงการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยประกอบด้วยงานต่อไปนี้

3.1 จัดสายงานให้มีความสัมพันธ์กัน (Organizing) มีการจัดระบบของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและจัดปัญหาที่ใกล้เคียงให้เป็นกลุ่ม เพื่อความสะดวกในการจัดการนิเทศ

3.2 การนำทฤษฎีหรือแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ (Devising) มีการคิดล่วงหน้าถึงหลักการแนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ ที่จะมาใช้ในกระบวนการทำงาน

3.3 การเตรียมการ (Preparing) มีการเตรียมสื่อ วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

3.4 การจัดระบบการทำงาน (Systematizing)

3.5 การกำหนดแผนในการทำงาน (Programming) มีการเขียนแผนปฏิบัติการหรือโครงการนิเทศของโรงเรียนตามที่ได้คิดไว้

4. การจัดสรรทรัพยากร (Allocating Resources) เป็นกระบวนการกำหนดทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยงานต่อไปนี้

4.1 การกำหนดทรัพยากร (Allotting) มีการกำหนดทรัพยากร ให้แก่บุคลากรหรือโครงการตามความต้องการที่กำหนดไว้

4.2 การจัดสรรทรัพยากร (Distributing) มีการจัดแบ่งทรัพยากรต่าง ๆ ระหว่างบุคลากรหรือโครงการให้ทั่วถึงตามที่กำหนด

4.3 การกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับจุดมุ่งหมายเฉพาะ (Apportioning) มีการจัดแบ่งทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็น สำหรับโครงการหรือการปฏิบัติงานที่มีจุดมุ่งหมายเฉพาะ

4.4 การมอบหมายงาน (Designating) มีการกำหนดหน้าที่ ให้บุคลากรปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

5. การประสานงาน (Coordinating) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับบุคลากร เวลา วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกทุก ๆ อย่าง เพื่อจะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จ งานในกระบวนการประสานงาน ได้แก่

5.1 ประสานงาน (Coordinating) มีการประสานงาน การใช้ทรัพยากรในการทำงานให้เกิดความร่วมมือที่ดีในโรงเรียน

5.2 สร้างความสามัคคีพร้อมเพรียงในการทำงาน (Harmonizing) มีการประสานงานในด้านบุคลากร วัสดุ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.3 ปรับการทำงานส่วนต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ (Adjusting) มีการชี้แจงงานที่แต่ละคนต้องปฏิบัติ

5.4 กำหนดเวลา (Scheduling) มีการกำหนดเวลาการทำงานแต่ละช่วงให้ชัดเจน

5.5 สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น (Defining relationships)

6. การอำนวยการ (Directing) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดสภาพที่เหมาะสม อันจะสามารถบรรลุผลแห่งการเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุด ได้แก่

6.1 การแต่งตั้งบุคลากร (Appointing) มีการแต่งตั้งกรรมการอย่างเป็นทางการ

6.2 การกำหนดแนวทางหรือกฎเกณฑ์ (Prescribing) มีการกำหนดระเบียบหรือแนวทางในการปฏิบัติงานในทิศทางที่ต้องการ และมีการกำหนดทางเลือกไว้ให้สามารถตัดสินใจเลือกได้หลายทางเลือก

6.3 การกำหนดระเบียบแบบแผน (Regulating) กำหนดระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับเวลา ปริมาณ หรืออัตราความเร็วในการปฏิบัติงาน

6.4 แนะนำการปฏิบัติงาน (Guiding) มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มีการแนะนำการปฏิบัติงาน เช่น การประชุม

6.5 ชี้แจงกระบวนการทำงาน (Specifying procedures)

6.6 ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงาน (Deciding on alternatives) มีการตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงาน

นารันโจ (Naranjo, 2008, p. 973) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนที่พึงประสงค์ของประเทศโคลัมเบีย พบว่า ครู ศึกษานิเทศก์ และนักวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันว่า กิจกรรมที่ใช้นิเทศภายในโรงเรียนที่พึงประสงค์ของประเทศโคลัมเบีย ประกอบด้วย 7 กิจกรรม ได้แก่ 1. การฝึกอบรม 2. แนะนำการฝึก 3. อบรมปฏิบัติการ 4. การสาธิตการสอนโดยศึกษานิเทศก์ 5. การประชุมกลุ่มย่อยของครู 6. การเยี่ยมชั้นเรียน และ 7. สังเกตการสอน

ไทลาฮัน (Tilahun, 1998, p. 216) ได้ศึกษาการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในที่พึงประสงค์ของประเทศเอธิโอเปีย พบว่า การจัดกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 6 กิจกรรม คือ 1. การฝึกอบรมแนะนำ 2. การฝึกปฏิบัติ 3. การสาธิตการสอนโดยศึกษานิเทศก์ 4. การประชุมกลุ่มย่อยของครู 5. การเยี่ยมชั้นเรียน และ 6) การสังเกตการสอนครู

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 8-1; อ้างถึงใน พัชรินทร์ช่วยศิริ, 2554, หน้า 23-25) ได้ระบุว่า กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นขั้นตอนการนิเทศการศึกษาที่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องมี 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ

สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่เป็นจริงตามตัวบ่งชี้ด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนในขณะนั้น ปัญหา หมายถึง ความคาดหวังที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น ในขณะที่งานนั้นมีสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับที่ไม่มีปัญหา การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ มีขั้นตอนดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลตัวบ่งชี้คุณภาพต่าง ๆ ด้านสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนทุกกลุ่ม ประสิทธิภาพ ทุกชั้น ด้านอัตราการเข้าชั้นทุกชั้น ด้านภาวะสุขภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ด้านคุณลักษณะตามเกณฑ์มาตรฐานต่ำ ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติกำหนด

1.2 สสำรวจและประเมินความต้องการของครู

1.3 จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการ

1.4 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และการดำเนินการตามความต้องการ

2. ขั้นที่ 2 การวางแผนและการกำหนดทางเลือก

การวางแผน หมายถึง การนำข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา สาเหตุของ ปัญหา และความต้องการ มากำหนดกิจกรรมและแนวทางการปฏิบัติงานนิเทศ การวางแผนนิเทศภายใน โรงเรียน เป็นขั้นตอนที่นำเอาทางเลือกที่จะดำเนินการมารวมกัน กำหนดรายละเอียดกิจกรรมและจัดลำดับ ขั้นตอนการปฏิบัติ เขียนเป็นโครงการนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งในโครงการควรระบุสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

- 2.1 หลักการและเหตุผล
- 2.2 วัตถุประสงค์
- 2.3 เป้าหมาย
- 2.4 แผนดำเนินการ
 - 2.4.1 กิจกรรมสำคัญ
 - 2.4.2 ปฏิทินปฏิบัติงาน
- 2.5 ทรัพยากรที่ต้องการ
- 2.6 การประเมินผล
- 2.7 ผลที่คาดว่าจะได้รับ
3. ชั้นที่ 3 การสร้างสื่อ เครื่องมือและพัฒนาวิธีการ

มีความจำเป็นสำหรับศึกษานิเทศก์ทุกคนต้องสร้างทักษะเหล่านี้ให้มีขึ้นประจำตัว เพราะ ถือได้ว่าเป็นกระบวนการหลักที่สำคัญ มีความจำเป็นต่อการนิเทศการศึกษา เป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้การ นิเทศการศึกษาประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

4. ชั้นที่ 4 การปฏิบัติการนิเทศ

การปฏิบัติการนิเทศ หมายถึง การดำเนินการนิเทศตามกิจกรรมที่กำหนดในโครงการ นิเทศภายในโรงเรียน ในการปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้นิเทศจะต้องนำ หลักการนิเทศ เทคนิค ทักษะ สื่อ กิจกรรมและเครื่องมือนิเทศไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบุคลากร ผู้รับการนิเทศ เพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย ผู้บริหารและผู้นิเทศควรดำเนินการ ดังนี้

4.1 เตรียมความพร้อมก่อนการนิเทศ จัดให้มีการประชุมงานเพื่อซักซ้อมความเข้าใจ เกี่ยวกับวิธีการ กิจกรรม สื่อ เครื่องมือ การบันทึกผล การประเมินผล และการสรุปผลการนิเทศ

4.2 ปฏิบัติการนิเทศ คือ การดำเนินการนิเทศไปตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ในโครงการ นิเทศภายในโรงเรียน มีการเสริมแรงให้กำลังใจ รับทราบปัญหา ความต้องการของผู้รับการนิเทศแล้วนำ ปัญหาความต้องการนั้นมาพิจารณาหาทางช่วยเหลือสนับสนุน

5. ชั้นที่ 5 การประเมินผลและรายงานผล

การประเมินผล หมายถึง การตรวจสอบความสำเร็จของโครงการกับวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่วางไว้ การประเมินมีลักษณะดังนี้

- 5.1 ประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ
- 5.2 ประเมินความคิดเพื่อทราบความพึงพอใจของผู้รับการนิเทศ
- 5.3 ประเมินกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

5.4 สรุปผลผลการประเมิน เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนที่จัดไว้อย่างชัดเจนต่อเนื่อง ย่อมช่วยให้งานนิเทศการศึกษา บรรลุผลได้ตามวัตถุประสงค์ กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการทำงานอย่างมีแบบแผน เป็นการเริ่มต้นจากการวิเคราะห์งานการเรียนการสอนของครู เพื่อที่จะทราบปัญหาให้ชัดเจนและจัดลำดับปัญหาที่จะต้องแก้ไขปรับปรุง แล้ววางแผนที่จะดำเนินการ โดยหาทางเลือกที่จะแก้ปัญหาได้ดีที่สุด และดำเนินการนิเทศภายใน ตามกระบวนการจนถึงขั้นประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำผลไปปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน อาจจะมีปฏิบัติได้อีกแบบหนึ่ง ดังนี้

1. การประชุมครั้งแรก เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการนิเทศการศึกษา กำหนดเทคนิควิธีการ การรวบรวมข้อมูล และการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
2. การรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมและจำเป็นแล้ววิเคราะห์สรุปผล นำมาอภิปรายในการประชุม
3. การประชุมครั้งสุดท้าย เป็นการตรวจสอบผลการวิเคราะห์ข้อมูล จุดอ่อนและจุดแข็ง เพื่อที่จะสามารถจำแนกวิธีการ เทคนิค และวิธีการประเมินผล การค้นคว้าวิจัยและจากข้อมูลอื่น ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนของครูให้ดีขึ้น เพื่อตรวจสอบข้อมูลแล้วหาข้อยุติ เขียนรายงานผลให้ครูทราบ แล้วนำไปใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป

โดยทั่วไปแล้ว ไม่ว่าจะกระทำการสิ่งใดก็ตาม ถ้ามีความปรารถนาจะได้รับความสำเร็จอย่างแน่นอนแล้วก็ต้องมีการเตรียมการในด้านต่าง ๆ อย่างรอบคอบไว้เป็นการล่วงหน้า จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้พร้อมที่จะเผชิญกับสิ่งที่เกิดขึ้นหรือทำให้เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมั่นใจและสามารถตรวจสอบได้ถึงความสำเร็จและข้อบกพร่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้จะต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนที่สอดคล้องต่อเนื่องกันไปเป็นกระบวนการพลวัต ซึ่งกระบวนการนิเทศประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ซึ่งดำเนินการต่อเนื่องกันไปดังนี้ 1. การเตรียมการนิเทศ 2. การวางแผนการนิเทศ 3. การปฏิบัติการนิเทศ 4. การประเมินผลการนิเทศ และ 5. การปรับปรุงการนิเทศ

สำหรับ แนวทางการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนนั้น ศาสตราจารย์ อัลลัน (Allan A. Glatthorn) ได้เสนอแนวทางในการจัดการนิเทศภายในไว้ 4 วิธีการ (Allan, 1984, pp. 135-148) คือ

1. การนิเทศแบบคลินิก (Clinical Supervision) เป็นการนิเทศที่เน้นกระบวนการปรับปรุงการสอนของครูอย่างเข้มข้น ต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการกระทำอย่างรอบคอบทุกขั้นตอนและทำให้ครบกระบวนการนิเทศ การดำเนินการนิเทศแบบคลินิกควรดำเนินการโดยผู้นิเทศ ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการสอน และผ่านการอบรมมาทางด้านเทคนิควิธีการนิเทศโดยตรง ซึ่งผู้นิเทศจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถพอที่จะให้คำแนะนำ สาธิต วิธีสอนแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมแก่ครูได้ โดยมีลักษณะที่สำคัญของการนิเทศ ดังนี้

1.1 เป็นเทคโนโลยีในการปรับปรุงการเรียนการสอน

1.2 เป็นส่วนสำคัญที่แทรกอยู่ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน

1.3 เป็นกระบวนการที่มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ชัดเจน โดยเชื่อมโยงระหว่างความต้องการของโรงเรียนและความต้องการความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูในโรงเรียน

1.4 เป็นกระบวนการที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในวิชาชีพระหว่าง ครูและผู้นิเทศ

1.5 เป็นกระบวนการที่จะต้องมีความเชื่อใจ เชื่อถือซึ่งกันและกัน โดยสะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน และความผูกพันในการที่จะพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า

1.6 เป็นกระบวนการที่เป็นระบบถึงแม้ว่าการดำเนินการจะต้องยืดหยุ่น มีการปรับเปลี่ยนวิธีการอย่างต่อเนื่อง

1.7 เป็นกระบวนการที่สร้างสรรค์เชื่อมโยงช่องว่างระหว่างความจริงกับอุดมการณ์

1.8 เป็นกระบวนการที่อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ผู้นิเทศคือผู้ที่มีความรู้อย่างแท้จริงเกี่ยวกับการวิเคราะห์การสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

การปฏิบัติงานนิเทศ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและครูมีความพึงพอใจต่อการนิเทศที่ได้รับ ตามลักษณะที่สำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้นิเทศจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการนิเทศ และควรนำทักษะด้านเทคนิคในการนิเทศที่ฝึกฝนมาแล้วไปใช้ กล่าว คือ ผู้นิเทศ ควรยึดแนวทางเชิงวิทยาศาสตร์ เชิงความมีเหตุผล และเชิงการใช้ศาสตร์อย่างมีศิลป์เป็นหลักในการปฏิบัติ สำหรับการนำเอาวิธีการนิเทศแบบคลินิกไปใช้นั้น ผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศ ควรผ่านการฝึกอบรม เกี่ยวกับหลักการและเทคนิคในการนิเทศแบบคลินิกและเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ และประเด็นที่สำคัญ อีกประการหนึ่ง คือ ผู้นิเทศและครูที่ต้องการรับการนิเทศแบบนี้ จะต้องมีการประชุมทำความเข้าใจในวิธีการและขั้นตอนของการนิเทศร่วมกัน แล้วเขียนโครงการเสนอผู้บริหาร ให้รับทราบ และต้องมีการรายงานประเมินผลความก้าวหน้าของการนิเทศต่อผู้บริหาร

2. การนิเทศแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ (Cooperative Professional Development) เป็นทางเลือกของการนิเทศอีกรูปแบบหนึ่ง สำหรับครูที่ไม่ประสงค์จะรับการนิเทศรูปแบบอื่น โดยเป็นกระบวนการที่ครู ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ตกลงทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาวิชาชีพ ด้วยการสังเกตการสอนในชั้นเรียน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การอภิปรายแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวกับการปรับปรุงวิชาชีพ ซึ่งครูสามารถเลือกวิธีการพัฒนาวิชาชีพของกลุ่มได้หลายวิธี โดยมีลักษณะของการนิเทศ ดังนี้

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศ มีความเป็นทางการและเป็นเรื่องของโรงเรียนหรือสถานศึกษาในระดับหนึ่ง นั่นคือ มีการดำเนินการในโรงเรียนโดยบุคลากรในโรงเรียน ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีกระบวนการทำงาน มีการแลกเปลี่ยน การสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียนซึ่งกันและกัน และมีความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อนที่ใกล้ชิดกัน

2.2 การจับคู่กันสังเกตการสอนอย่างน้อย 2 ครั้ง หรือมากกว่า 2 ครั้ง ตามความจำเป็น และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับภายหลังการสังเกตการสอน

2.3 เน้นความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ถึงแม้ว่าผู้บริหาร หรือผู้นิเทศอาจมีส่วนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการและติดตามดูแลโครงการเป็นบางครั้ง หรือเข้าสังเกตการสอนในชั้นเรียนจัดประชุมอภิปราย โดยเข้าร่วมโครงการด้วยโดยตลอดก็ได้

2.4 เน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ไม่มีการประเมินมาเกี่ยวข้อง การนิเทศในรูปแบบนี้ก็เพื่อให้การชมเชยผู้ปฏิบัติ ไม่ใช่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยมาตรฐาน ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากการนิเทศดังกล่าว จึงไม่ควรนำไปใช้ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู

สำหรับการที่จะนำเอาการนิเทศแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพไปใช้นั้น ผู้บริหารหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ให้อำนาจรับผิดชอบโครงการและติดตามผลการปฏิบัติงานแบบนี้ จะต้องมีการทาบทามครูที่สนใจ เข้าร่วมโครงการ ซึ่งครูที่ควรได้รับการทาบทามนั้น ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในการสอน และครู ที่เข้าร่วมโครงการนั้น จะต้องมีการกำหนดถึงความคาดหวังร่วมกันว่า อยากรได้อะไรจากกลุ่ม ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ การนิเทศบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

3. การนิเทศแบบพัฒนาตนเอง (Self-Directed Development) เป็นกระบวนการนิเทศอีก แบบหนึ่ง ที่ครูสามารถทำงานได้โดยอิสระ เป็นผู้นำทางในการพัฒนาวิชาชีพของตนเองด้วยตนเอง โดยการ วางแผน เพื่อพัฒนาวิชาชีพการสอนของตนเองและดำเนินการ ตามโครงการที่วางไว้ ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมาย วิธีการในการในการพัฒนาตนเอง แหล่งทรัพยากรที่ต้องการ วิธีการประเมินผลและความช่วยเหลือจาก ผู้บริหารที่ครูต้องการ โดยลักษณะสำคัญของการนิเทศแบบพัฒนาตนเอง มีดังนี้

3.1 ครูทำงานคนเดียวอย่างอิสระตามโครงการพัฒนาวิชาชีพที่ตนเองวางแผนขึ้น

3.2 การกำหนดเป้าหมาย ควรเกิดจากความต้องการของครูในการประเมินผลการปฏิบัติ วิชาชีพของตน ซึ่งควรพัฒนาและกระทำตามเป้าประสงค์ของหลักการปรับปรุงวิชาชีพการสอนและ เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นนั้น ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน

3.3 ครูสามารถใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างเพื่อทำงานให้สนองต่อเป้าหมายที่ตนเองได้ตั้งไว้ กล่าวคือ สามารถตัดสินใจเลือกข้อมูลจากแหล่งข้อมูล รวมทั้งประสบการณ์ที่เหมาะสมหลายๆ อย่าง ได้แก่ การบันทึกเทป หรือวีดีโอเทปการสอนของตนเอง ข้อมูลย้อนกลับจากนักเรียน เป็นต้น

ในส่วนของวิธีการนำเอาการนิเทศแบบพัฒนาตนเองไปใช้นั้น ครูผู้เสนอโครงการจะเป็นผู้เสนอ โครงการต่อผู้บริหารด้วยตนเอง โดยโครงการควรจะประกอบไปด้วยสาระที่สำคัญ ได้แก่ เป้าประสงค์ในการ ทำให้วิชาชีพของตนเองเจริญก้าวหน้า วิธีการและทรัพยากรที่จะใช้เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ซึ่งสามารถ เลือกได้หลายวิธี เช่น การประชุม การสังเกต การบันทึกเทปการสอน การเข้ารับการอบรม เป็นต้น หลังจากนั้น ครูผู้ดำเนินโครงการก็ปฏิบัติตามโครงการจนสิ้นสุด แต่ในระหว่างนั้นอาจต้องปรึกษาหารือและรายงาน ผลความก้าวหน้าของปฏิบัติงานต่อผู้บริหารเป็นระยะ ๆ เพื่อเมื่อหากมีปัญหาเกิดขึ้น จะได้หาวิธีการ แก้ไขต่อไป

4. การนิเทศแบบควบคุมเชิงบริหาร (Administrative Monitoring) เป็นการนิเทศ โดยที่ ผู้บริหารเป็นผู้นิเทศด้วยตนเอง โดยการเข้าเยี่ยมชั้นเรียนในระยะเวลาสั้นๆ อย่างไม่เป็นทางการเท่าใด แต่ ต้องมีการวางแผน ก่อนการเข้าเยี่ยมและการให้คำปรึกษาหลังการเข้าเยี่ยมชั้นเรียนแล้ว โดยมีลักษณะ สำคัญ ดังต่อไปนี้

4.1 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูที่สนใจในวิธีการนิเทศแบบนี้ ได้มีโอกาสอภิปรายหรือ พุดจาปรึกษาหารือร่วมกับตนเอง ในลักษณะบรรยากาศแบบเปิดกว้างเป็นประชาธิปไตย เพื่อให้ครูและตัว ผู้บริหารเอง มีความชัดเจนในทุกเรื่องที่จะดำเนินการต่อไป เช่น

4.1.1 พฤติกรรมใดที่ครูควรได้รับรู้ก่อนว่า ในขณะที่เข้าเยี่ยมชั้นเรียน ผู้บริหารขอให้ครู ปฏิบัติแบบไหน เช่น ให้มีการเชิญเข้าห้องเรียน ให้ครูสอนต่อไปในระหว่างที่มีการเยี่ยมชั้นเรียน เป็นต้น

4.1.2 ชนิดของข้อมูลย้อนกลับประเภทใด ที่ครูควรได้รับ ทั้งนี้ เพราะครูที่ได้รับการเยี่ยมชั้นเรียนมักกระวนกระวายใจที่จะรับทราบความรู้สึกของผู้เยี่ยมและจะซาบซึ้งกับข้อมูลย้อนกลับ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีการบันทึกการเยี่ยมชั้นเรียนให้แก่ครูทุกครั้ง

4.2 ควรมีการวางแผน จัดตารางปฏิบัติการ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นกระบวนการ

4.3 การนิเทศ ควรเป็นไปในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการไปเยี่ยมชั้นเรียนในเวลาสั้น ๆ มีความจำเป็นต้องเน้นการสังเกตเฉพาะจุดที่เกี่ยวกับการเรียน และดูว่าอะไรเป็นอุปสรรคทำให้การสอนไม่คล่องตัวเท่าที่ควร โดยผู้บริหารต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ตนเองจะต้องมุ่งสังเกตเรื่องการเรียนรู้ของเด็กเป็นสิ่งสำคัญ พยายามหลีกเลี่ยงการทำให้ครูไขว้เขวไปในเรื่องอื่น ๆ โดยสิ่งที่ผู้บริหารควรสังเกตเมื่อมีการเยี่ยมชั้นเรียน ได้แก่

4.3.1 รูปแบบการเรียนการสอนแบบใดที่ครูพยายามนำไปใช้

4.3.2 มีนักเรียนตั้งใจและไม่ตั้งใจเรียนจำนวนเท่าใด

4.3.3 นักเรียนทราบและมีความเกี่ยวข้องกับจุดประสงค์ของการเรียนรู้เพียงใด

4.3.4 นักเรียนได้รับข้อมูลย้อนกลับบ้าง ที่เกี่ยวกับการเรียนของตน

การนิเทศแบบควบคุมเชิงบริหาร จะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้ามีการนำผลจากการนิเทศมาใช้ใน 2 มิติด้วยกัน กล่าวคือ มิติแรก การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู เพื่อครูจะได้นำไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนของตนและอีกมิติหนึ่งเป็นด้านที่ผู้บริหารนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ นั้น มาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินการบริหารงานของตนเอง เพื่อพัฒนาโปรแกรมการสอนและปรับปรุงบรรยากาศของโรงเรียนให้ดีขึ้น ข้อมูลย้อนกลับที่ให้แก่ครูนั้น ควรเป็นข้อความที่เป็นทั้งทางบวกและทางลบพอ ๆ กัน นอกจากนี้ ผู้บริหาร ควรเสริมแรงแก่ครูที่ประสบผลสำเร็จในการสอนด้วยการชื่นชม

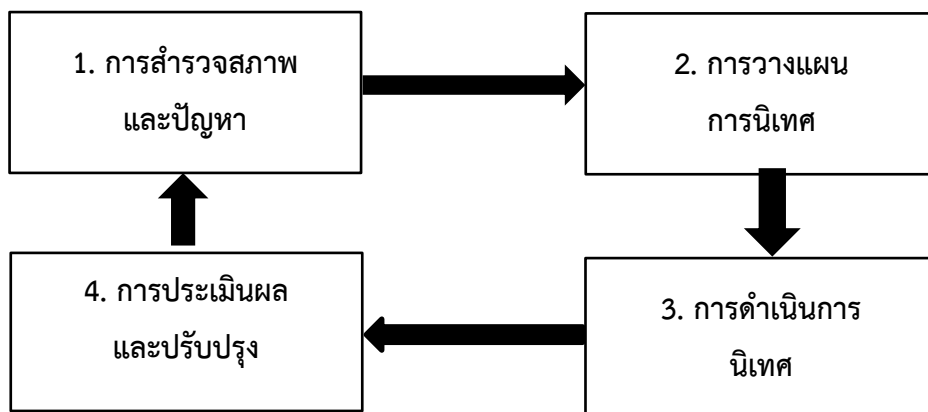
จิตติมา วรณศรี (2557, หน้า 113) กล่าวถึง กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาว่า นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้นำเสนอกระบวนการในการดำเนินการนิเทศที่มีทั้งส่วนคล้ายคลึงและส่วนที่แตกต่าง เพื่อให้การนิเทศสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการตามบริบทของสถานศึกษา การประยุกต์ใช้กระบวนการวิจัยและกระบวนการบริหาร PDCA รายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพและปัญหา เป็นการสำรวจรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพการณ์ปัจจุบัน และปัญหาในการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนการนิเทศ เป็นการร่วมกันพิจารณาวางแผน กำหนดแนวทาง วิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จะใช้ในการนิเทศภายในสถานศึกษา วิธีการที่เลือกใช้นิเทศ ควรให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการนิเทศ เป็นการดำเนินการนิเทศภายในโดยผู้นิเทศที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติการนิเทศตามกำหนดการในปฏิทินการนิเทศ ด้วยเทคนิคหรือวิธีที่ได้วางแผนไว้

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลและปรับปรุง เป็นการตรวจสอบการบรรลุจุดมุ่งหมายและการแก้ปัญหาในการนิเทศ โดยอาจใช้การประชุมคณะผู้นิเทศ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลจากการดำเนินการนิเทศตามแผนที่กำหนด



แผนภาพที่ 2.2 กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา

ที่มา : จิตติมา วรณศรี, 2557, หน้า 113

สรุปได้ว่า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนิเทศภายในของโรงเรียน สามารถนำเอาแนวทางจากการนิเทศในรูปแบบต่างๆ ไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียนของตนเองได้ แต่ทั้งนี้ ในการเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง ควรจะมาจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการตัดสินใจ ไม่ใช่จากผู้บริหารแต่เพียงฝ่ายเดียว

2.3.8 ขอบข่ายของการนิเทศภายในสถานศึกษา

การนิเทศภายในโรงเรียน ตามแนวคิดกลิคแมน, กอร์ดอน และ รอส-กอร์ดอน มีความน่าสนใจและมีความแตกต่างจากการนิเทศภายในโรงเรียนโดยทั่วไป เกี่ยวกับเรื่องความหมาย จุดเน้น การนิเทศ แหล่งที่มาในการนิเทศ และขอบข่ายของการนิเทศ มีดังนี้

กลิคแมน, กอร์ดอน และ รอส-กอร์ดอน (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2007, p. 6) ให้ความหมายของการนิเทศไว้ว่า การนิเทศภายใน หมายถึง หน้าที่ของทางโรงเรียนที่จะต้องปรับปรุงการสอน โดยการให้ความช่วยเหลือโดยตรงกับครู การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาการทำงานร่วมกัน การพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม และการสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุง การสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น จุดเน้นการนิเทศของ กลิคแมน, กอร์ดอน และ รอส-กอร์ดอน (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2007, pp. 299-300) ได้กล่าวถึงว่า การนิเทศภายในโรงเรียน ที่จะคำนึงถึงทุกองค์ประกอบทางการศึกษาที่จะทำให้การสอนของครูมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง ให้มีการปรับปรุงการสอนด้วยตัวครูเองอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม การพัฒนาผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพ การพัฒนาหลักสูตร และการวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนของครู ทำให้นักเรียนซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการเรียนการสอนได้รับผลประโยชน์จากการสอนของครู

แหล่งที่มาในการนิเทศตามแนวคิด กลิคแมน, กอร์ดอน และ รอส-กอร์ดอน มีดังนี้

1. ความเชื่อเกี่ยวกับลักษณะโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ การนิเทศตามแนวคิด กลิคแมน, กอร์ดอน และ รอส-กอร์ดอน มีพื้นฐานมาจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความเชื่อ ความรับผิดชอบ การเร้าหรือกระตุ้น ตลอดจนแนวคิดของครูผู้สอนในการ

ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม โดยได้สรุปลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพไว้ ดังนี้ (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2007, p. 45)

1.1 เน้นการสอนเฉพาะทาง

1.2 เวลาที่นักเรียนใช้เกือบทั้งหมด จะอยู่ที่งานการเรียนรู้ที่ได้รับมอบหมายจากครูผู้สอน

1.3 ครูผู้สอนตรวจงานและให้ข้อมูลย้อนกลับไปสู่นักเรียนเป็นประจำ

1.4 เวลาที่ใช้สอนจะมีมากกว่าเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ

1.5 มีกฎระเบียบสำหรับเป็นแนวทางปฏิบัติในห้องเรียนอย่างชัดเจน

1.6 มีการเสริมแรงทางบวกให้กับครู เพื่อให้ครูแก้ไขพฤติกรรมของตนเองให้ดีขึ้น

1.7 ครูมีความคาดหวังต่อนักเรียนสูงมาก

1.8 มีการแก้ไขข้อบกพร่องหรือให้ข้อเสนอแนะ หรือตรวจสอบงานที่มอบให้นักเรียนทำใน

แต่ละวัน

2. ความเชื่อเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ใหญ่และครู

กลิคแมน, กอร์ดอน และ รอส-กอร์ดอน (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2007, pp. 59-78) กล่าวว่า การศึกษาเรื่องความเจริญเติบโตของมนุษย์ ไม่เพียงแต่จะทำให้เข้าใจเรื่องเกี่ยวกับร่างกายมนุษย์ แต่ยังมีคุณค่ากับผู้ที่ทำงานใกล้ชิดกับบุคคลในวัยผู้ใหญ่ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาครู เพราะครูคือผู้ใหญ่ที่รับเอาความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำมาถ่ายทอดให้กับผู้เรียน ดังนั้น ครูจึงเปรียบเสมือนผู้เรียนที่จะต้องมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ ผู้นิเทศจึงควรจะทราบองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ใหญ่ เพื่อใช้เป็นแนวทางอ้างอิงไปสู่แนวความคิดของครู เพื่อจะทำให้สามารถเข้าใจความสามารถของครูที่จะปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนต่อไป

การพัฒนาผู้ใหญ่ เป็นพัฒนาการที่พัฒนาต่อเนื่องมาโดยตลอดชีวิต ตามหลักการพัฒนาของทฤษฎีลำดับขั้น (Stage Theory) ที่ถือว่า ชีวิตเป็นส่วนที่ย่างยากซับซ้อนที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสิ่งแวดล้อม ไม่มีผู้ใดสามารถจะยับยั้งการเจริญเติบโตของมนุษย์ได้ เช่น ความสามารถทางระบบประสาทและการมองเห็นของผู้ใหญ่จะเสื่อมอยู่ตลอดเวลา เราไม่สามารถที่จะหยุดยั้งกิจกรรมทางกายหรือปฏิกิริยาได้รวดเร็วเหมือนเมื่อสมัยยังเด็กหรือวัยหนุ่มสาว ในทางตรงกันข้าม การตัดสินใจ กระบวนการได้รับข้อมูลข่าวสาร และความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ สามารถพัฒนาขึ้นได้ตามระดับอายุ ในเรื่องนี้ ถ้าผู้นิเทศรู้และเข้าใจเป็นอย่างดี จะสามารถประยุกต์ใช้กับครูผู้สอน เพื่อปรับปรุงการสอนได้อย่างเหมาะสม

แฮริส (Harris, 1985, pp. 10-13) เป็นนักวิชาการที่นำเสนอแนวคิดสำคัญในการนิเทศการเรียนการสอน โดยได้แบ่งภาระงานนิเทศออกเป็น 10 ประการ ดังนี้

1. งานพัฒนาหลักสูตร (developing curriculum) เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบพัฒนาหลักสูตร จัดทำแนวทางการพัฒนาหลักสูตร กำหนดมาตรฐานหลักสูตร จัดทำหน่วยการเรียนการสอน และสร้างรายวิชาใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของสถานศึกษา

2. งานจัดระบบการเรียนการสอน (organizing for instruction) เป็นงานที่จัดเตรียมทั้งผู้เรียน ครูและบุคลากร พื้นที่และวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับเวลาและวัตถุประสงค์การสอน

3. การจัดเตรียมบุคลากร (providing staff) เป็นการทำให้มีบุคลากรที่เพียงพอและมีความสามารถเหมาะสมกับในการเรียนการสอน โดยดำเนินการคัดเลือก บรรจุ ทดสอบและการพัฒนาบุคลากร

4. การจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก (providing facilities) เป็นการออกแบบและจัดเตรียมเครื่องมือ สื่ออุปกรณ์เพื่อการเรียนการสอน และมีการพัฒนาปรับปรุงห้องเรียน และเครื่องมืออุปกรณ์การสอน

5. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ (providing materials) เป็นการคัดเลือกและจัดหาอุปกรณ์การสอนที่เหมาะสมกับหลักสูตรและการเรียนการสอน

6. การจัดอบรมบุคลากรประจำการ (arranging for in-service education) เป็นการวางแผน และจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อาจจัดเป็นการประชุมปฏิบัติการ การประชุมหารือ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม รวมทั้งการจัดการศึกษาที่เป็นทางการอื่น ๆ

7. การปฐมนิเทศ (orientation staff members) เป็นการให้ข้อมูลที่มีความจำเป็นที่จะให้บุคลากรปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ และเป็นการช่วยเหลือบุคลากรบรรจุใหม่ให้สามารถปรับตัว และมีความคุ้นเคยกับสิ่งอำนวยความสะดวกบุคลากรอื่น ๆ และชุมชน

8. งานประสานบริการพิเศษสำหรับนักเรียน (relating special pupil services) เป็นการจัดบริการอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนกระบวนการเรียนการสอน เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานโยบายการจัดลำดับความสำคัญของงาน และการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบริการบุคคลและการบริการที่จัดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ทางการสอนของสถานศึกษา

9. การพัฒนาการประชาสัมพันธ์ (developing public relation) เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชนให้มีความเข้าใจอันดีต่อกัน เป็นงานที่จัดขึ้นเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศแก่ชุมชน และรับข้อมูลจากชุมชน เพื่อประโยชน์ในการสนับสนุนการเรียนการสอน

10. การประเมินการเรียนการสอน (evaluating instruction) เป็นการวางแผน การจัดองค์การ และการปฏิบัติตามกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการตีความข้อมูลเพื่อนำผลการประเมินมาใช้ตัดสินใจในการปรับปรุงการเรียนการสอน

อย่างไรก็ตาม ภารกิจตามที่กล่าวทั้งหมดนี้ แฮร์ริส (Harris) เสนอว่า มีภารกิจเพียง 5 ประการที่ถือว่า เป็นภารกิจหลัก คือ 1. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) 2. การจัดระบบการเรียนการสอน (Teaching and learning system) 3. การบริหารงานบุคคล (Personnel management) 4. การประเมินผล (Evaluation) และ 5. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Building a relationship with the community)

ในขณะเดียวกัน กลิคแมน, กอร์ดอน และ รอส-กอร์ดอน (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2007, pp. 301-420) ได้กำหนดขอบข่ายของภารกิจ การจัดการนิเทศภายในโรงเรียน ไว้ว่าเป็นการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนการสอนในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน

สื่อการสอน การวัดและประเมินผล การจัดครูเข้าสอน สิ่งอำนวยความสะดวก และการพัฒนาครูในการดำเนินงานดังกล่าวประกอบด้วย 5 งาน คือ

1. การให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรง (Direct Assistance to Teachers) ผู้นิเทศจะติดต่อสัมพันธ์กับผู้รับการนิเทศอย่างต่อเนื่องเป็นการส่วนตัว โดยอาจเข้าไปสังเกตการสอนและให้การช่วยเหลือแนะนำครูเป็นรายบุคคล เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอน โดยอาศัยการนิเทศแบบคลินิก การนิเทศแบบเพื่อนสอนเพื่อน การสาธิตการสอน และการให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ให้คำแนะนำเกี่ยวกับสื่อการเรียนการสอนและทรัพยากรในการนิเทศอื่น ๆ

2. การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม (Group Development) ผู้นิเทศจัดประชุมครูเพื่อการแก้ปัญหา การดำเนินการกลุ่มที่มีประสิทธิภาพต้องมีผู้นำกลุ่มที่มีทักษะระหว่างบุคคลที่ดี กลุ่มที่มีประสิทธิภาพจะมี 2 มิติ มิติที่หนึ่ง คือมิติด้านภาระงาน (task dimension) โดยกลุ่มจะต้องมีแนวทางและเป้าหมายประสงค์ของกลุ่ม เช่น กลุ่มเพื่อพัฒนาตำรา แผนการสอนใหม่ หลักสูตรใหม่หรือแผนพัฒนาวิชาชีพ มิติที่สอง คือมิติด้านบุคคล (person dimension) กลุ่มที่มีประสิทธิภาพและมีการใช้ทักษะระหว่างบุคคลอย่างดี สมาชิกกลุ่มจะมีความพึงพอใจ ซึ่งจะเป็นพลังขับเคลื่อนการทำงานร่วมกัน การที่กลุ่มมีลักษณะละเอียดอ่อนและให้ความสำคัญกับความรู้สึกของสมาชิก จะช่วยสร้างบรรยากาศในการพบปะกันและช่วยให้กลุ่มบรรลุภารกิจที่ตั้งไว้

3. การพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development) มีการดำเนินการใน 2 ระดับ ระดับแรก คือครูแต่ละคนต้องมีโอกาสในการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อการสนับสนุนการประกอบวิชาชีพของตน และการทำให้บรรลุเป้าหมายของวิชาชีพ ระดับที่สอง คือ ครูในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนหรือหน่วยงานต้องทำความเข้าใจเรียนรู้ใช้ทักษะ ความรู้และโปรแกรมการพัฒนาร่วมกันที่จะให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน การพัฒนาทางวิชาชีพอาจมีกิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผนระยะยาว การประชุมเพื่อการแก้ปัญหา การทดลอง การสนับสนุนทางการบริหาร กิจกรรมกลุ่มย่อย การให้ข้อมูลย้อนกลับ การสาธิตการสอนและการเสนอแนะ

4. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ ครูต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับพัฒนาหลักสูตร โดยต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร ตั้งแต่จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร การจัดการหลักสูตร และสามารถนำหลักสูตรไปสู่กระบวนการเรียนการสอนในชั้นเรียนและสอดคล้องกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ของสถานศึกษา ผู้นิเทศและครูต้องทำงานร่วมกันในการพิจารณาวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาหลักสูตรและรูปแบบของหลักสูตรที่มีความเหมาะสมกับผู้เรียน เพิ่มทางเลือกและข้อตกลงของครูในการนำหลักสูตรไปปฏิบัติ

5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน (Action Research) เป็นการศึกษารูปแบบเป็นระบบเกี่ยวกับสภาพที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนและสถานศึกษา และแสวงหาแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอน การนิเทศจะมีบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือให้ครูมีความสามารถในการทำวิจัยปฏิบัติการ เมื่อครูขาดความพร้อมในการวิจัยปฏิบัติการ มีความรู้ความสามารถและการตระหนักถึงความสำคัญในระดับต่ำ ผู้นิเทศอาจเลือกวิธีการนิเทศแบบสั่งการ เพื่อให้ครูได้ศึกษา อานบทความเกี่ยวกับการวิจัย เพื่อให้เกิดการพัฒนา และเมื่อครูมีความพร้อมในระดับหนึ่งผู้นิเทศอาจเลือกใช้วิธีการนิเทศแบบสั่งการและให้ข้อมูล

โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับเป้าหมายของการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการจัดทำแผนปฏิบัติการ แล้วจึงใช้การนิเทศแบบร่วมมือ และหากครูสามารถพัฒนาเองจนสามารถยกระดับความรู้ความสามารถได้แล้ว จึงสามารถใช้การนิเทศแบบไม่ชี้หน้า กลิกแมน (Glickman) กล่าวว่า การวิจัยปฏิบัติการ เป็นแกนหลักของภารกิจการนิเทศ โดยส่วนใหญ่เมื่อก้าวถึงภารกิจการนิเทศจะเป็นการกล่าวถึงโดยแยกออกจากกัน ซึ่งความเป็นจริงแล้ว ในการพัฒนาการเรียนการสอนตามภาระงานที่กล่าวถึงมีความสัมพันธ์กัน การวิจัยปฏิบัติการจึงสามารถเป็นแกนหลัก และเป็นกลไกที่จะช่วยผสมผสานงานต่าง ๆ ให้มีความสัมพันธ์กัน

ฉินาภา วิรัชนิภรณ์ (2558, หน้า 50) ได้กล่าวว่า ขอบข่ายของการนิเทศภายในโรงเรียนมี 3 ประการ ดังนี้

1. การบริหารงานบุคลากร ให้ความรู้ความเข้าใจ หน้าที่และความรับผิดชอบของครู ติดตามดูแลช่วยเหลือให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ
2. การบริหารวิชาการ พัฒนาหลักสูตร การวิจัยเชิงปฏิบัติการในห้องเรียน การจัดระบบการเรียนการสอน ประเมินผลการสอน
3. การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่มของครูให้มีประสิทธิภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำการนิเทศภายในสถานศึกษา ตามทฤษฎีของ แฮร์ริส (Harris, 1985, pp. 10-12) มาใช้ ประกอบด้วย 5 งาน คือ 1. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) 2. การจัดระบบการเรียนการสอน (Teaching and learning system) 3. การบริหารงานบุคคล (Personnel management) 4. การประเมินผล (Evaluation) และ 5. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Building a relationship with the community) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development)

หลักสูตรตามทัศนะของ กลิกแมน, กอร์ดอน และ รอส-กอร์ดอน (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2007, p. 11) หมายถึง เนื้อหาของการสอน คู่มือการสอน หนังสือและอุปกรณ์การสอน ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมด ต้องมีลักษณะดังนี้

1. เป็นชุด คือ ลำดับของประสบการณ์การเรียนรู้ (Sequence)
2. มีความต่อเนื่อง คือ ความยาวนานของช่วงเวลาของประสบการณ์ (Continuity)
3. มีขอบเขต คือ กรอบของประสบการณ์การเรียนรู้ (Scope)
4. มีความสมดุล คือ ระดับของความสัมพันธ์และความสอดคล้องระหว่างหัวเรื่อง (Balance) อย่างเหมาะสม รูปแบบของหลักสูตร มี 3 รูปแบบ (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2007, pp. 88-389) ดังนี้

4.1 รูปแบบวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objective) เป็นหลักสูตรที่จัดแบ่งเนื้อหาสาระของการเรียนออกเป็นหน่วยย่อยตามข้อเท็จจริง หรือทักษะที่สำคัญของขอบเขตเนื้อหา แต่ละวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมจะต้องมีส่วนสัมพันธ์ และสอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผล

4.2 รูปแบบการเชื่อมโยงความคิดรวบยอด (Webbing and Conceptual Mapping) เป็นหลักสูตรที่กำหนดเนื้อหาหลักและกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับเนื้อหาหลักให้ผู้เรียนปฏิบัติ เป็นการบูรณาการความรู้ ทักษะต่าง ๆ ของผู้เรียนในการเรียนรู้เนื้อหาหลักที่กำหนดขึ้น ผู้จัดทำหรือพัฒนาหลักสูตรแบบนี้จะพิจารณาองค์ประกอบในหลายๆ ด้านของการเรียนรู้ โดยผ่านกิจกรรม การอ่าน การเขียน การฟัง และการสร้างสรรค์ แล้วบูรณาการความรู้หลายด้านนั้น เข้าไว้เป็นประเด็นเดียวกัน รูปแบบของหลักสูตรนี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับกิจกรรมสหสาขาวิชา ได้แก่ สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ฯลฯ

4.3 รูปแบบการเน้นผลที่จะได้รับ (Results-Only Format) เป็นหลักสูตร ที่กำหนดเป้าหมายของการเรียนและอาจกำหนดวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้สอนจัดกระบวนการเรียนรู้แก่ผู้เรียน โดยเปิดกว้างให้สามารถใช้สื่อ กิจกรรม วิธีการได้เอง เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมาย การพัฒนาหลักสูตรตามทัศนะของกลิคแมน, กอร์ดอน และ รอส-กอร์ดอน จะต้องสอดคล้องกับการพัฒนาครู

การพัฒนาจะเป็นเพียงการเลียนแบบ (Imitative) ครูผู้สอนจะเป็นเพียงผู้ปฏิบัติเท่านั้น ส่วนผู้พัฒนาที่เป็นครูผู้สอนในระดับกลาง หลักสูตรแบบเชื่อมโยงแนวความคิดรวบยอด กิจกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และข้อเสนอแนะต่าง ๆ การพัฒนาลักษณะนี้ เรียกว่า การพัฒนาแบบประสานงาน (Meditative) ครูผู้สอนจะแก้ไข ปรับปรุงวิชาที่สอน ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ทันทีทันใด สำหรับกลุ่มพัฒนาที่ถือว่าครูเป็นผู้เชี่ยวชาญและยึดเอารูปแบบหลักสูตรประเภทเน้นผลงาน (Results-only) กลุ่มนี้จะพิจารณาว่า นักเรียนคนไหนเหมาะสมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมใดกับครูคนใด การเรียนการสอนของนักเรียนและครูโดยใช้หลักสูตรประเภทนี้ จะเรียกว่า การพัฒนาแบบสร้างสรรค์ (Creative) นอกจากนี้ ครูจะใช้หลักสูตรให้ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ซึ่งระดับการมีส่วนร่วมของครูในการพัฒนาหลักสูตรมี 3 ระดับ (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2007, p. 390-391) ดังนี้

ระดับที่ 1 การเลียนแบบ บำรุงรักษา ร่วมพัฒนาหลักสูตร โดยปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารหรือหน่วยเหนือ มักใช้ตำรา หนังสือคู่มือและกิจกรรมที่ต้องทำเป็นประจำ

ระดับที่ 2 ประสานงาน ร่วมพัฒนาหลักสูตร โดยเน้นความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับนวัตกรรมหรือเนื้อหาหลักสูตรที่สัมพันธ์กับสถานการณ์ต่าง ๆ จะปรับเปลี่ยนเนื้อหาของหลักสูตรอยู่เสมอและคำนึงถึงแหล่งที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรอีกด้วย เช่น กลุ่มเพื่อน นักเรียน ผู้ปกครอง ทรัพยากรอื่น ๆ ที่มีอยู่ในโรงเรียน

ระดับที่ 3 สร้างสรรค์ ร่วมพัฒนาหลักสูตรโดยพิจารณาปัญหา ตั้งสมมติฐาน และหาวิธีการแก้ปัญหา และมักทดลองเพื่อหาคำตอบในชั้นเรียนอยู่เสมอ ครูกลุ่มนี้มักจะมีมนุษยสัมพันธ์และสามารถสื่อสารกับผู้ร่วมงานหรือผู้อื่นได้ดี จะใช้ผลงานวิจัยประกอบการตัดสินใจ ปรับปรุงหลักสูตรในระดับชั้นเรียนและระดับโรงเรียน มีอิสระในการเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์ได้ตรงเป้าหมายและความต้องการของชุมชน มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

ในการใช้หลักสูตรให้ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนา และการปรับปรุงองค์ประกอบบางอย่างในชั้นเรียนได้อย่างมีอิสระ ผู้นิเทศสามารถพิจารณาได้จาก 3 องค์ประกอบใหญ่ ๆ คือ 1. รูปแบบ (Format) ของหลักสูตร-วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Objective) การเชื่อมโยงความคิดรวบยอด (Webbing) และการเน้นผลที่เกิดขึ้นเท่านั้น (Results-only) 2. แหล่งการพัฒนาที่เกี่ยวข้องระหว่างครูกับบุคคลอื่น ๆ ในระดับเขตการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญระดับจังหวัดและ รัฐบาล รวมทั้งสำนักพิมพ์ที่พิมพ์หนังสือแบบเรียน และ 3. ระดับการมีส่วนร่วมของครูกับหลักสูตรในแต่ละ ประเภท

ดอล (Doll, 1968; อ้างถึงใน เนรัญชญาดา หอมทิพย์, 2557, หน้า 35) ได้กล่าวว่า บทบาท ผู้บริหารในด้านการพัฒนาหลักสูตรมี 13 ประการ คือ 1. วางแผนปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร 2. ประเมิน ความเหมาะสมและคุณภาพของโครงการพัฒนาหลักสูตร 3. บริการให้เป็นไปตามนโยบายและปรัชญาทาง การศึกษา 4. อำนาจในการพัฒนาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในหลักสูตร 5. ใช้ข้อมูลจากการวิจัยและส่งเสริม งานวิจัยในห้องเรียน 6. ประสานงานกับบุคคลอื่นในการจัดการเรียนการสอนเป็นพิเศษ 7. ทำงานร่วมกับครู แนะนำในการที่จะใช้หลักสูตรและงานแนะนำให้สัมพันธ์กัน 8. เตรียมผู้มีส่วนร่วมในการปรับปรุง หลักสูตร 9. อำนาจความสะดวกในเรื่องเวลาและอุปกรณ์ที่ใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร 10. ช่วยเหลือครูโดย การใช้เทคนิคการแนะนำและศึกษาเกี่ยวกับการใช้หลักสูตร 11. จัดองค์กรและหน่วยการค้นหาที่เกี่ยวกับการ บริหารจัดการ ตั้งรายการศึกษาที่จัดขึ้นเป็นพิเศษ 12. แนะนำเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรให้ชุมชนได้เข้าใจ ศึกษาส่งเสริมการติดต่อโรงเรียนในระดับเดียวกัน และ 13. ส่งเสริมโรงเรียนในระดับเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาหลักสูตร เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ต้องมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถ พัฒนาหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินการเตรียมความพร้อมของสถานศึกษา การจัดทำ หลักสูตรสถานศึกษา วางแผนการดำเนินการใช้หลักสูตร ดำเนินการบริหารหลักสูตร การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล สรุปผลการดำเนินการบริหารจัดการหลักสูตรของสถานศึกษา ปรับปรุง พัฒนา กระบวนการศึกษาการบริหารจัดการหลักสูตร โดยการติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาของ นักเรียน จะทำให้ทราบถึงปัญหา ข้อบกพร่องของหลักสูตร เป็นข้อมูลย้อนกลับในการนำมาพิจารณาถึง การพัฒนาหลักสูตร และในขณะเดียวกัน ครูผู้สอนจะใช้หลักสูตรให้ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและการปรับปรุงองค์ประกอบบางอย่างใน ชั้นเรียนได้อย่างอิสระ ดังนั้น ในการพัฒนาหลักสูตร ผู้นิเทศจะต้องพิจารณาองค์ประกอบสำคัญต่อ การพัฒนาหลักสูตรในปัจจุบัน ได้แก่ รูปแบบของหลักสูตร แหล่งการพัฒนาที่เกี่ยวข้องระหว่างครูกับบุคคลอื่น ๆ ระดับการมีส่วนร่วมของครู

การวิจัยครั้งนี้ ได้ให้นิยามความหมายของ การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารและครูในการแสวงหาข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศเกี่ยวกับหลักสูตร เพื่อการจัดทำหลักสูตร สถานศึกษา การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผลการใช้หลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้เรียน ห้องเรียน ชุมชนและสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา และ การนำผลการดำเนินการ รวมทั้งปัญหาข้อเสนอแนะต่าง ๆ มาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนปรับปรุง และพัฒนากระบวนการบริหารจัดการหลักสูตร

2. การจัดระบบการเรียนการสอน (Teaching and learning system)

ความหมายของการจัดระบบการเรียนการสอน

การจัดระบบการเรียนการสอนเป็นกิจกรรมที่สำคัญ ซึ่งจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนเช่นเดียวกับการดำเนินการด้านอื่น ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงานนั้น ๆ ซึ่งมีนักวิชาการศึกษาให้ความหมายเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนไว้ สรุปได้ว่า การจัดระบบการเรียนการสอน คือ องค์ประกอบของการเรียนการสอนที่ได้รับการจัดให้มีความสัมพันธ์กัน และส่งเสริมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายการเรียนการสอนที่ต้องการ ระบบการเรียนการสอนยังช่วยในการวางแผนการเรียนการสอน การประเมินแผนการเรียนการสอน และการออกแบบการเรียนการสอน เป็นต้น ระบบการเรียนการสอนประกอบด้วย องค์ประกอบเชิงระบบ คือ ปัจจัยป้อนเข้า (input) กระบวนการ (process) ผลผลิต (output) การควบคุม (control) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback)

การจัดระบบการเรียนการสอนมีประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน ดังนี้ (Smith & Ragan, 1999, pp. 8-9., Dick, Carey, Carey, 2001, p. 11)

1. ระบบการเรียนการสอนเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวที่จัดวางองค์ประกอบของการเรียนการสอนต่าง ๆ ไว้อย่างเป็นระเบียบ ทำให้ครูรู้จุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน การดำเนินการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลผู้เรียน ซึ่งอำนวยความสะดวกแก่ครูในการเตรียมการสอน ทำให้เกิดความพร้อมในการดำเนินงาน

2. ส่งเสริมให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ สามารถควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างสะดวก รวดเร็ว มีคุณภาพ และประหยัดทรัพยากรรวมทั้งเวลา ดีกว่าการจัดการเรียนการสอนที่ขาดระบบ เพราะจะทำให้เกิดความสับสน เพราะไม่ทราบจุดมุ่งหมายชัดเจนและไม่สามารถควบคุมการดำเนินงานได้

3. ช่วยให้ครูทราบปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม เพราะมีระบบควบคุมกระบวนการดำเนินการ ทำให้ทราบว่า ผลการเรียนรู้ของนักเรียนเกิดจากปัญหาการดำเนินงานในส่วนใด เพื่อหาทางแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

4. ช่วยให้ครูได้นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีคุณภาพดีขึ้น

5. การนำวิธีการเชิงระบบไปใช้ในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาต่าง ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีคุณภาพ เป็นประโยชน์สำหรับผู้ใช้อย่างกว้างขวาง

ในการพัฒนาระบบการเรียนการสอนนั้น มีแนวคิดเกี่ยวกับระบบที่นำมาใช้ แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ การคิดเป็นระบบ (systematic thinking) และ วิธีการเชิงระบบ (system approach) (ทีศนา แคมมณี, 2555, หน้า 200)

การคิดเป็นระบบ หมายถึง การกำหนดองค์ประกอบ และการจัดองค์ประกอบของระบบให้มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดระบบ ในลักษณะนี้จะเป็นผังการดำเนินงานหรือการทำงานอย่างเป็นลำดับขั้นตอน

สำหรับวิธีการเชิงระบบนั้น เป็นแนวคิดเชิงปฏิบัติที่ใช้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นลำดับขั้นตอน และสมเหตุสมผลตามกระบวนการวิทยาศาสตร์ คือ การมองความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุและผลซึ่งนำไปใช้ในการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ หากผลที่ได้ไม่สมบูรณ์ ก็สามารถปรับปรุงแก้ไขใหม่จนกว่าจะได้ผลลัพธ์ที่สมบูรณ์ (Romiszowski, 1981, p. 5)

ระบบการเรียนการสอน จึงพัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนการสอนและจัดองค์ประกอบเหล่านี้ให้สัมพันธ์กันตามองค์ประกอบเชิงระบบ ในรูปของตัวป้อน กระบวนการ ผลผลิต การควบคุมและข้อมูลย้อนกลับ ตัวอย่างของระบบการเรียนการสอนที่นักการศึกษา ได้พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับการออกแบบระบบการเรียนการสอนของ ไทเลอร์ (Tyler, 1949, p. 1) ได้ตั้งคำถามพื้นฐานสำหรับการหาคำตอบ ในการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนซึ่งนำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบของระบบการเรียนการสอนไว้ 3 ส่วน 1. จุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน 2. กิจกรรมการเรียนการสอน และ 3. การประเมินผลการเรียนการสอน ข้อมูลจากการประเมินผลนำไปใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาระบบการเรียนการสอน

เกอร์ลัคและอีลาย (Gerlach & Ely, 1971, p. 12) ได้กำหนดองค์ประกอบของระบบการเรียนการสอน ไว้ 10 ส่วนด้วยกัน คือ 1. การกำหนดจุดประสงค์ 2. การเลือกเนื้อหาสาระ 3. การประเมินพฤติกรรมก่อนการเรียน 4. การกำหนดกลวิธีการสอน 5. การจัดกลุ่มผู้เรียน 6. การจัดเวลาเรียน 7. การจัดห้องเรียน 8. การเลือกแหล่งวิทยาการ 9. การประเมินผลการเรียน และ 10. การวิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับ

ดังนั้น การจัดระบบการเรียนการสอน และวิธีการเชิงระบบ ได้มีบทบาทสำคัญในการออกแบบและพัฒนาการเรียนการสอน อย่างไรก็ตามพบว่า ระบบการเรียนการสอนและวิธีการเชิงระบบที่ใช้อยู่เดิม แม้จะมีประโยชน์อย่างมากแต่ก็มีข้อจำกัดบางประการ ซึ่งนำไปสู่แนวคิดใหม่ในการออกแบบระบบการเรียนการสอน และรูปแบบของการออกแบบการเรียนการสอน

3. การบริหารงานบุคคล (Personnel management)

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์กร เพราะบุคคลเป็นสิ่งที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

สก๊อต และมิชเชล (Scot & Mitchell, 1982) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการสรรหาบุคคล ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่ง โดยจัดอัตรากำลังคนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 52) ได้อธิบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล หมายถึง ภารกิจงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ วางแผน และเสนอแนะ การแต่งตั้งในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ มีเกณฑ์การประเมินผล แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความดีความชอบ จัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการส่งเสริมพัฒนา สนับสนุน และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา

วัลลา คงธรรม (2558, หน้า 9) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การหาทางใช้คนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรนั้น ๆ ให้ทำงานได้ผลดีที่สุด สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็สามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุข มีความพอใจที่จะให้ความร่วมมือและทำงานร่วมกับผู้บริหาร เพื่อให้งานขององค์กรนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ได้คนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดคงอยู่กับองค์กรตราบนานเท่านาน

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในทุก ๆ ด้านต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเทคโนโลยี การแข่งขันในสังคม ความซับซ้อนขององค์การ และที่สำคัญผลกระทบในด้านต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อันเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดบุคคลเกิดความภักดีต่อองค์การ และทำให้เกิดการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การศึกษาเป็นรากฐานอันสำคัญยิ่งในการสร้างความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าของชาติ ถ้าการจัดการศึกษาของชาติมีคุณภาพ หมายถึง ประชาชนในชาติมีคุณภาพตามไปด้วย ดังนั้นสถานศึกษาจึงนับว่าเป็นสถานศึกษาที่สำคัญที่สุด และผู้บริหารสถานศึกษาก็สำคัญอย่างยิ่ง การที่ผู้บริหารบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาให้ดี และมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีศักยภาพ โดยเฉพาะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ วิสัยทัศน์ จึงจะทำให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเกิดความสำเร็จ ตลอดจนมีผลสัมฤทธิ์สูงด้านความสามารถในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

พระเสด็จ ปภสสโร (วงษ์พันธุ์เสือ) (2554, หน้า 30) ได้ศึกษาความคิดเห็นเรื่องความสำคัญของการบริหารงานบุคคล ตามที่พยอม วงศ์สารศรี เสนอไว้ 3 ประการ ดังนี้ 1. ช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญเติบโต เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กร เมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น 2. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน และ 3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข

วัฒนา วงศ์แห่ (2555, หน้า 47) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล(Personnel administration) เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารหน่วยงานใด ถ้าการบริหารงานบุคคลขาดประสิทธิภาพหน่วยงานนั้น ๆ จะเจริญได้ยาก การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเช่นกัน งานจะได้ผลดีหรือผลเสียก็อยู่ที่บุคคลรับงานไปทำ ถ้าบุคคลที่รับงานไปทำ ขาดขวัญ และกำลังใจ หย่อนสมรรถภาพงานก็จะบกพร่อง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารงานบุคคลให้ได้ผลดีและได้รับความสำเร็จในการทำให้บุคคลทุกฝ่ายในหน่วยงานร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล มีความสำคัญมากในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีบุคลากรและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบขั้นตอน กติกา และวิธีการ มีทรัพยากรสนับสนุนและมีกระบวนการประเมินสถานศึกษาเพียงตรงและเชื่อถือได้

การบริหารการศึกษามีความจำเป็นเพราะต้องการคนที่ได้รับการฝึกฝนเฉพาะด้าน ที่มีความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญมาดูแลรับผิดชอบ

หลักการบริหารงานบุคคล

ปัจจัยด้านบุคคลมีความสำคัญแก่หน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง หลักการบริหารบุคคลที่ดี ต้องใช้ระบบที่สามารถดึงดูดและบำรุงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มากที่สุด และนานที่สุดเท่าที่หน่วยงานต้องการ และที่สำคัญการจัดสรรบุคคลให้ทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสม การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน การสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรรัก ห่วงเท รับผิดชอบงาน และทำให้เห็นว่าการปฏิบัติงานที่รับมอบหมายเป็นเกียรติยศ มีศักดิ์ศรี มีความมั่นคงในอาชีพ สิ่งเหล่านี้เป็นหนึ่งในหลักการพื้นฐานของการบริหารงานบุคคลที่นำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึง หลักการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2550, หน้า 21) กล่าวว่า งานบริหารบุคคลในสภาพที่ได้มีวิวัฒนาการมาถึงปัจจุบันว่า การบริหารงานบุคคลต้องมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตัวตน เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้ประยุกต์เอาความก้าวหน้าทางด้านการบริหารมาประกอบกับหลักการบริหารงานบุคคลด้วย การบริหารงานบุคคลแผนใหม่จึงยึดหลักการสำคัญ 12 ประการ เป็นหลักในกระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

1. หลักความเสมอภาค ยึดถือการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการในการสมัครเข้าทำงาน โดยไม่มีข้อกีดกันเรื่องฐานะ เพศ ผิวและศาสนา ในการเปิดรับสมัครโดยทั่วไป
2. หลักความสามารถ ยึดถือความรู้ความสามารถหรือคุณวุฒิเป็นเกณฑ์ในการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน รวมทั้งการพิจารณาความดีความชอบและการเลื่อนตำแหน่ง
3. หลักความมั่นคง ถือว่าการปฏิบัติงานเป็นอาชีพที่มั่นคงถาวร การให้ออกจากงานต้องมีเหตุผล
4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง ถือว่า ข้าราชการประจำต้องไม่ฝักใฝ่ทางการเมืองมุ่งปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีต่อประชาชนตามนโยบายของรัฐบาล
5. หลักการพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยการให้การศึกษา อบรม จัดระบบการนิเทศ และตรวจตราการปฏิบัติงานที่ดี
6. หลักความเหมาะสม เป็นหลักของการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน โดยการแต่งตั้งหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ และความสามารถ
7. หลักความยุติธรรม เป็นหลักปฏิบัติในการบริหารงานบุคคล โดยละเว้นจากการเลือกที่รักมักที่ชัง มีการกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ
8. หลักสวัสดิการ ได้แก่ การจัดให้มีการบริหารสวัสดิการต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถอุทิศตนให้กับงานได้เต็มที่
9. หลักเสริมสร้าง ได้แก่ การเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรม ทั้งในทางป้องกันการกระทำผิดและประพฤตินิยมชอบของบุคลากร

10. หลักมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การยอมรับนับถือคุณค่าและศักดิ์ศรีของบุคคลแต่ละคน โดยยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน

11. หลักประสิทธิภาพ ได้แก่ การทำงานใด ๆ จะต้องพยายามทำให้เกิดผลมากที่สุดโดยใช้คน เวลา และค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

12. หลักการศึกษาวิจัย การบริหารงานบุคคลากร จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้เหมาะสมทันสมัยอยู่เสมอ

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 137) กล่าวว่า หลักการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรมมีดังนี้

1. หลักการความสามารถ (The Rule of Competence) หมายถึง การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการหรือการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งใด ๆ จะต้องยึดหลักการความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ โดยพยายามหาทางคัดเลือก เพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงาน

2. หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติ และมีพื้นฐานความรู้ที่กำหนด ได้มีสิทธิ์เข้าสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุเข้ารับราชการได้ทุกคนโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องชาติตระกูลหรือศาสนา เป็นการให้โอกาสแก่ผู้มีสิทธิเท่าเทียมกันและในการกำหนดเงินเดือนหรือค่าตอบแทนของข้าราชการก็ยึดหลักความเสมอภาค

3. หลักความมั่นคง (Security on tenure) หมายถึง การให้หลักประกันแก่ผู้ที่จะเข้ามาเป็นข้าราชการ ว่าจะมีความมั่นคงในชีวิต สามารถยึดราชการเป็นอาชีพได้ตราบเท่าที่ยังมีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติราชการ มีความประพฤติและมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ราชการโดยให้มีเงินเดือนเพียงพอ กับการครองชีพและได้สวัสดิการประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การให้ข้าราชการประจำต้องเป็นกลางในทางการเมือง กล่าวคือ ข้าราชการประจำต้องปฏิบัติตามนโยบายของรัฐอย่างเต็ม ความสามารถ และเต็มภาคภูมิ โดยไม่คำนึงว่าจะป็นนโยบายของรัฐบาลที่มาจากพรรคการเมืองที่ตนชอบ ด้วยหรือไม่ก็ตาม

สรุปว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง กระบวนการบริหารงานบุคคล ที่มุ่งเน้นการพัฒนา บุคลากร เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการด้านมนุษย เพื่อจะได้นำหลักการและแนวคิดไปเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

4. การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผล เป็นกระบวนการทางการเรียนการสอนที่สามารถทำให้ผู้สอนทราบถึงผล การสอน และผลการเรียนรู้ของผู้เรียนว่าประสบผลสำเร็จ และบรรลุจุดประสงค์ของการเรียนการสอนที่ตั้งใจไว้หรือไม่ หากผลการวัดออกมาไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้สอนสามารถที่จะหาวิธีการปรับปรุง แก้ไขต่อไป ซึ่งมีนักวิชาการการศึกษาให้ความหมายของการประเมินผลไว้ดังนี้

กาญจนา จันทะพันธ์ (2554, หน้า 56) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง การดำเนินเพื่อ ตรวจสอบว่า ผู้เรียนสามารถทำกิจกรรมได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่กำหนดให้หรือไม่

ซึ่งจะต้องใช้เครื่องมือ และวิธีการในการประเมินผลให้เหมาะสมกับสภาพการเรียนการสอน เพื่อตัดสินผลการเรียน

อารมณั ฉนวนจิตร (2556, หน้า 82) กล่าวว่า การประเมินผลและรายงานผลเป็นขั้นตอนการประเมิน โดยคณะกรรมการการนิเทศภายในโรงเรียน มีขอบข่ายการประเมิน ดังนี้ 1. ประเมินผลการดำเนินการทุกขั้นตอน 2. นำผลการดำเนินการนิเทศ มาเป็นข้อมูลในการประเมินกระบวนการ และ 3. ประเมินความพึงพอใจของครูในการมีส่วนร่วมในกระบวนการนิเทศ

ดังนั้น การประเมินผล จึงหมายถึง การตีค่าเพื่อตัดสินผลงานนิเทศภายในสถานศึกษาที่กำลังดำเนินการอยู่ และที่ดำเนินการไปแล้ว มีผลเป็นที่พอใจหรือไม่ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงส่วนใด เพื่อให้งานการนิเทศประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ การประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการนิเทศเป็นกระบวนการที่ต้องการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อทราบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค และความสำเร็จในการนิเทศภายในสถานศึกษา

การประเมินผลการนิเทศภายในโรงเรียนและ หรือการนิเทศการเรียนการสอน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11, มปป., หน้า 78-80) มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการนิเทศการศึกษา และการนิเทศการสอน ในการประเมินผลดำเนินการได้หลายรูปแบบ เช่น การประเมินทั้งระบบ หมายถึง การที่ต้องมีการประเมินทั้งปะจจัยป้อนเข้าหรือปะจจัยนำเข้า (Input) ประเมินกระบวนการนิเทศการสอน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการนิเทศการศึกษา และประเมินผลลัพธ์ (Product) ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์ของโครงการโดยภาพรวม และผลลัพธ์ของกระบวนการนิเทศการสอนที่ครูได้รับการนิเทศ เมื่อมีการประเมินผลระบบการนิเทศ รวมถึงโครงการการนิเทศของโรงเรียน ซึ่งอาจจะมีโครงการย่อย ๆ ภายใต้โครงการนิเทศในโรงเรียนโดยรวมก็ได้ ดังนั้น รูปแบบของการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินและวิธีการประเมิน อาจจะไม่เลือกใช้ให้เหมาะสมกับการนิเทศการศึกษาแต่ละเรื่อง และการนิเทศการสอนซึ่งเน้นเฉพาะการนิเทศการจัดการเรียนการสอนของครูในชั้นเรียนโดยตรง การประเมินผลโครงการกิจกรรม หรือตัวหลักสูตรใช้หลักการประเมินผลที่คล้ายคลึงกัน รวมทั้งรูปแบบต่าง ๆ ที่เลือกใช้ในการประเมิน อาจจะมีการปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินผล ที่สำคัญคือ ในการนิเทศนั้น ควรจะมีการประเมินทั้งดานกระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้นิเทศด้วย เพื่อที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการนิเทศให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

ในการประเมินผลใดก็ตาม จะประกอบด้วย การประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งโดยทั่วไป จะมีการประเมินผลระหว่างดำเนินการ และการประเมินผลเพื่อตัดสินผลการดำเนินการ

เครื่องมือการประเมินผลการนิเทศมีหลายแบบ การที่จะใช้เครื่องมือโดยอ้อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการนิเทศ เช่น แบบสอบถาม แบบทดสอบ แบบสำรวจ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบผลงานภาคปฏิบัติ การประชุมปรึกษาหารือ และทบทวนการปฏิบัติงาน การวิจัยในเชิงประเมินผล การสังเกตการสอน การบันทึก วิดีทัศน์ การบันทึกเสียง การสังเกตการณ์สอนโดยการเข้าไปนั่งในชั้นเรียน การใช้แฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio) ฯลฯ

รูปแบบการประเมินผลการนิเทศการสอน ประยุกต์จากรูปแบบการประเมินหลักสูตรของ คณะกรรมการ Phi Delta Kappa Committee Model คณะกรรมการ Phi Delta Kappa เชื่อว่า การประเมินผล 4 ประการต่อไปนี้ มีความจำเป็น

1. การประเมินสิ่งแวดล้อม (Context evaluation) ในที่นี้หมายถึง การประเมินโรงเรียน ผู้บริหารห้องเรียน สื่อและอุปกรณ์
2. การประเมินตัวป้อน (Input evaluation) ซึ่งมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจหรือ การออกแบบจุดประสงค์ เพื่อตรวจสอบสมรรถภาพของสิ่งที่เกี่ยวข้อง ในที่นี้ ได้แก่ ครู ผู้นิเทศ นักเรียน วิธีการนิเทศ เทคนิค เนื้อหา เครื่องมือการนิเทศการสอน
3. การประเมินกระบวนการ (Process evaluation) ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจปฏิบัติ ในที่นี้หมายถึง การประเมินผลการนิเทศการสอน การสังเกตการสอน การเยี่ยมชั้นเรียน การอบรม ฯลฯ
4. การประเมินผลผลิต (Product evaluation) ที่ได้รับ ด้วยการจัดหาข้อมูลในการตัดสินใจซึ่ง จะบรรลุได้ หรือในที่นี้อาจหมายถึงการประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการนิเทศการสอน เช่น ผลสัมฤทธิ์ การเรียนรู้ของนักเรียน

การประเมินผลการนิเทศภายในโรงเรียน

การประเมินผลการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการตรวจสอบกิจกรรมการนิเทศว่า สอดคล้อง วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการนิเทศมากน้อยเพียงใด โดยมีการประเมิน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ประเมินก่อนการดำเนินการ ขั้นที่ 2 ประเมินระหว่างดำเนินการ และ ขั้นที่ 3 ประเมินหลังดำเนินการ ซึ่งมีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ประเมินก่อนการดำเนินการ

เป็นการประเมินความพร้อมก่อนการดำเนินงานของผู้บริหารหรือคณะกรรมการของ สถานศึกษา ในเรื่องต่อไปนี้

- 1.1 ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงของกิจกรรมว่า ความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด
- 1.2 ตรวจสอบเครื่องมือ สื่อ คน และเวลา

ขั้นที่ 2 ประเมินระหว่างดำเนินการ

เป็นการประเมินขณะปฏิบัติงานตามแผนการนิเทศภายในโรงเรียน โดยกำหนดรายละเอียด ในแผนการประเมิน ให้ครอบคลุมสาระสำคัญ ต่อไปนี้

- 2.1 เรื่องที่ประเมิน
 - 2.1.1 วัตถุประสงค์
 - 2.1.2 เป้าหมายเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
- 2.2 วิธีการประเมิน
- 2.3 เครื่องมือประเมิน
- 2.4 ระยะเวลาดำเนินการ
- 2.5 ผลการประเมิน

ขั้นที่ 3 ประเมินหลังดำเนินการ

ขั้นนี้ เป็นการประเมินผลสำเร็จของการนิเทศภายในโรงเรียน และความพึงพอใจของครูที่มีต่อการนิเทศภายในโรงเรียน ซึ่งประเมินได้จากสาระสำคัญ ต่อไปนี้

- 3.1 บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในแผนการนิเทศเพียงใด
- 3.2 ครูเกิดการพัฒนาหรือไม่
- 3.3 การพัฒนาที่เกิดขึ้นส่งผลต่อนักเรียนมากน้อยเพียงใด
- 3.4 ครูมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด
- 3.5 มีการนำผลการประเมินมาวิเคราะห์และปรับปรุงแผนนิเทศในปีต่อไปหรือไม่

5. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Building a relationship with the community)

การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ช่วยให้โรงเรียนและชุมชนเกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน ช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง และช่วยให้เกิดความร่วมมืออันดีต่อกัน ทั้งนี้ทั้งสองฝ่ายจะต้องปฏิบัติตามบทบาทของตนด้วยวิธีการที่เหมาะสม จึงจะสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นได้

ความหมายของการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

แฮร์ริส (Harris, 1985, pp. 10-12) ให้ความหมายของความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนว่า คือ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน แจ้งข่าวคราว การเคลื่อนไหวทางการศึกษาให้ชุมชนทราบ แล้วให้ความช่วยเหลือชุมชน ตลอดจนการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน

รัตนา กาญจนพันธ์ (2560, หน้า 136-137) กล่าวถึงความหมายของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ว่า เป็นกระบวนการสำหรับผู้บริหารโรงเรียนและประชาชนในชุมชน เพื่อให้มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน กล่าวคือ โรงเรียนจะได้รับความร่วมมือ และการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น การเงิน แรงงาน และทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชน และชุมชนก็จะได้รับความร่วมมือจากโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เช่นกัน เป็นการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ ประสานงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยมุ่งสร้างสรรค์ก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ แก่โรงเรียนและชุมชน ด้วยการประชาสัมพันธ์โรงเรียน การให้บริการแก่ชุมชน การร่วมกิจกรรมของชุมชน การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน และการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับชุมชนในท้องถิ่น

รุ่งทิพย์ เข้มทิศ (2559, หน้า 26) ได้สรุปว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน หมายถึง การวางแผนดำเนินการบริหารงาน ติดต่อประสานความร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครอง นักเรียน บุคคลในชุมชน สร้างความเข้าใจระหว่างชุมชน ผู้บริหาร คณะครู อาจารย์ และสร้างความรู้สึกรู้ว่าโรงเรียนเป็นของชุมชนอย่างแท้จริง ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนและชุมชน จัดขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษา ทั้งโรงเรียนและชุมชน

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน จึงหมายถึง กระบวนการวางแผน การปฏิบัติ การสร้างสัมพันธ์ภาพ เจตคติที่ดี โดยการติดต่อประสานงาน การสื่อสาร สร้างความ

เข้าใจ ได้รับความร่วมมือจากชุมชนด้วยความเต็มใจ ชุมชนรู้สึกว่โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน เกิดการพัฒนา เกิดการให้และการประสานประโยชน์ด้านต่าง ๆ กับโรงเรียนและชุมชน บรรลุตามวัตถุประสงค์ เจริญก้าวหน้าไปพร้อม ๆ กันทั้งโรงเรียนและชุมชน มีการจัดทำนโยบาย การสรุปและประเมินผล โดยเกิดผลประโยชน์ที่สำคัญคือนักเรียนเป็นหลัก

ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องผูกพันกัน ประสานความร่วมมือซึ่งกันและกันทั้งสองฝ่าย เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ โรงเรียนเป็นแหล่งความรู้วิทยากรแก่ชุมชน เป็นศูนย์รวมสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และช่วยเหลือกิจกรรมของโรงเรียน เข้าใจการดำเนินงานและความต้องการของโรงเรียน ขณะเดียวกันโรงเรียนก็เข้าใจความต้องการของชุมชน และเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน การพัฒนาชุมชนให้ก้าวหน้าก็เท่ากับเป็นการพัฒนาโรงเรียนด้วย (กฤษณา แพทยานนท์, 2552, หน้า 14) เพราะโรงเรียนเป็นแหล่งผลิต พัฒนาอบรม และคัดเลือกสมาชิกที่ดี มีความสามารถให้แก่ชุมชน และชุมชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนโรงเรียนด้วย โรงเรียนเป็นแหล่งถ่ายทอด วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีของชุมชน เป็นศูนย์รวมของทรัพยากรต่างๆ ในชุมชนเป็นศูนย์กลาง ชุมชนที่ช่วยพัฒนาชุมชน จัดกิจกรรมบริการชุมชน (สุภัค ภูมิवाल, 2552, หน้า 21) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีความจำเป็นและมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนทำให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา พัฒนาเยาวชน อันจะนำไปสู่การพัฒนาชุมชนและประเทศชาติต่อไป (กาญจนา สิงห์มณี, 2553, หน้า 12) ดังนั้น การเสริมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนโรงเรียนต้องดำเนินการให้ครูมีส่วนร่วมในการติดต่อสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ การเยี่ยมบ้านนักเรียน การประชุมผู้ปกครอง รวมทั้งการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เช่น การจัดการแข่งขันกีฬา การจัดงานประเพณีต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และหน่วยงานอื่น (คณินิจ กฤษนาม, 2553, หน้า 25) ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมีแนวทางในการดำเนินการสองแนวทาง คือ 1. การสร้างความสัมพันธ์ทางตรง ประกอบด้วยวิธีการหลัก 2 ประการ ได้แก่ การนำโรงเรียนออกสู่ชุมชน และการนำชุมชนเข้ามาสู่โรงเรียน และ 2. การสร้างความสัมพันธ์ทางอ้อม โดยการพัฒนาให้บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์อันดีสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้สะอาด ปลอดภัย ร่มรื่น สวยงามเป็นที่ประทับใจแก่ผู้มาเยี่ยมเยือน

2.4 พื้นที่วิจัย

สภาพพื้นที่ที่ศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2, 2564, หน้า 21-22)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 ตั้งอยู่ เลขที่ 79/4 หมู่ 6 ถนนกาญจนาภิเษก ตำบลเสาชิงหิน อำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี 11140 (สำนักงานบางใหญ่) โทรศัพท์ 02-5950531-4 โทรสาร 02-5950531-4 ต่อ 12, 15, 22 รับผิดชอบการจัดการศึกษาในพื้นที่ 4 อำเภอ คือ อำเภอ บางใหญ่ อำเภอบางบัวทอง อำเภอไทรน้อยและอำเภอบางกรวย โดยพื้นที่ตั้งอยู่บนฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่ม มีคลองธรรมชาติและคลองขุดขึ้นเป็นจำนวนมาก เชื่อมโยงติดต่อกันประดุจใยแมงมุม ทำให้มีแหล่งชุมชนหนาแน่นตามริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาและริมคลองสายต่าง ๆ พื้นที่ที่ห่างจากแม่น้ำและลำคลองเป็นชุมชนใหม่ มีถนนเชื่อมโยงใช้ในการคมนาคมหลายสาย มีความสะดวกรวดเร็ว

และมีพื้นที่บางส่วนของบางอำเภอยังเป็นที่ยังรองรับการขยายตัวในด้านอุตสาหกรรม ได้แก่ พื้นที่ของอำเภอปากเกร็ด อำเภอบางใหญ่และอำเภอบางบัวทอง ซึ่งมีการจัดสรรที่ดินและก่อสร้างหมู่บ้านจัดสรร โรงงานอุตสาหกรรมขึ้นอย่างหนาแน่น รวมถึงอำเภอไทรน้อยที่มีพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นการเกษตรและภาคอุตสาหกรรม

วิสัยทัศน์

สพป.นนทบุรี เขต 2 จัดการศึกษา เน้นคุณธรรม สร้างคุณภาพทุนมนุษย์ยุค 4.0

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและมีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการ เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน
3. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียน ให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
4. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
5. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ
6. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)
7. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับและจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนามุ่งสู่ Thailand 4.0

นโยบาย

- นโยบายที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของมนุษย์และของชาติ
- นโยบายที่ 2 การจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- นโยบายที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- นโยบายที่ 4 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา
- นโยบายที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- นโยบายที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษา

4 กลยุทธ์ 19 มาตรการ (สพป.นนทบุรี เขต 2, 2564, หน้า 15)

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนางองค์กรให้พร้อมบริการ

1. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา
2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร เพื่อการบริหารจัดการ
3. พัฒนาระบบการวางแผน ตรวจสอบติดตามและประเมินผล
4. ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

5. ประกันโอกาสและสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาครูและบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน

1. ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มืออาชีพ
2. ส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้

1. พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน
2. พัฒนาการจัดการและคุณภาพมาตรฐานการเรียนรู้
3. ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม สำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญา

ของเศรษฐกิจพอเพียง

4. พัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้
5. พัฒนาการศึกษาต่อเนื่องและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
6. บริการทางวิชาการแก่สังคม
7. พัฒนาระบบการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคุณภาพสู่มาตรฐานความเป็นเลิศ

1. พัฒนาและยกระดับมาตรฐานสถานศึกษา
2. ส่งเสริมระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษา
3. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้
4. ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ

บ้านเมืองที่ดี

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ได้มีการประเมินผลคุณภาพการศึกษาหลากหลายรูปแบบ รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมความสำเร็จภายในและภายนอก (SWOT Analysis) โดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ให้สูงขึ้น โดยจัดการศึกษา สร้างคนคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้ (สพป.นนทบุรี เขต 2, 2564 , หน้า 19-20)

จุดแข็ง (Strengths)

ด้านโครงสร้าง

1. โครงสร้างสายงานบังคับบัญชามีความชัดเจนเป็นรูปธรรม มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามโครงสร้างและสายงาน
2. การมอบหมายภาระหน้าที่ภายในกลุ่ม เป็นไปตามกรอบภาระงานที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน/สพป.นนทบุรี เขต 2 กำหนด ทำให้มีความชัดเจนในทางปฏิบัติ
3. สพป.มีมาตรฐานการตรวจสอบภายในเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยประกาศใช้กฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน ให้ทุกหน่วยรับการตรวจทราบและเป็นที่ยอมรับ

ด้านบริหารจัดการ

1. มีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย สื่ออุปกรณ์เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ทำให้การติดต่อสื่อสาร การรับทราบข้อมูลกับสถานศึกษาและการจัดการเรียนรู้แก่นักเรียนหลากหลายทั่วถึงรวดเร็วมีประสิทธิภาพ
2. มีศูนย์พัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับอำเภอ 4 ศูนย์ ศูนย์สาระการเรียนรู้สถานศึกษา 23 ศูนย์ สามารถเป็นศูนย์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาที่เข้มแข็ง
3. มีการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศที่สะดวกต่อการนำไปใช้ เพื่อการยกระดับคุณภาพ การศึกษาที่ครอบคลุมทั่วถึงทุกพื้นที่
4. นำนโยบายของต้นสังกัด บูรณาการกับนโยบายองค์กร เป็นกรอบในการบริหารจัดการ นิเทศ พัฒนาและติดตามประเมินผลที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

ด้านบุคลากร

1. บุคลากรทางการศึกษาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตาม ภารกิจหน้าที่ตามความสามารถตรงสายงาน และทำงานเป็นทีม
2. สพป. มีนักจิตวิทยาช่วยแก้ไขปัญหา/ให้คำปรึกษา และสามารถส่งต่อได้อย่างรวดเร็ว
3. ครูเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ ตามความสามารถ ความถนัดตรงตามวิชาที่สอนและมีครูครบชั้น
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่

จุดอ่อน (Weaknesses)

ด้านบริหารจัดการ

1. การนำนวัตกรรมการวิจัยมาใช้ในการบริหารงานและพัฒนางานค่อนข้างน้อย
2. สถานที่ สพป.นนทบุรี เขต 2 คับแคบไม่เอื้อต่อผู้มารับบริการอย่างทั่วถึง
3. สถานศึกษาขาดอุปกรณ์เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการเรียนรู้ และการบริหารจัดการ

ด้านบุคลากร

1. ครูบางส่วนขาดทักษะการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดทักษะการเรียนรู้
2. บุคลากรทางการศึกษา มีจำนวนลดน้อยลงและไม่ครบตามกรอบอัตรากำลัง
3. ครูผู้รับผิดชอบงานการเงิน บัญชีและพัสดุของสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ครูที่มา รับผิดชอบใหม่ไม่มีพื้นฐานความรู้ ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง และไม่ถูกต้องเป็นไปตามระเบียบ
4. นักจิตวิทยา มีอัตราไม่เพียงพอ บริการไม่ทั่วถึง

โอกาส (Opportunities)

ด้านการเมืองและกฎหมาย

1. มีนโยบายจุดเน้นที่ให้ความสำคัญด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
2. แผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) เน้นการเสริมสร้างศักยภาพคน ทุกช่วงวัย จัดการเรียนการสอนให้ครอบคลุมเพิ่มมากขึ้น และการสร้างโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียม กันและเสมอภาค

3. นโยบายรัฐให้ความสำคัญในการตรวจสอบภายในส่วนราชการและการปราบปรามทุจริตคอร์รัปชันของส่วนราชการ
4. มีกฎหมายและมาตรฐานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในบังคับใช้อย่างชัดเจนและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์
5. กฎหมายกำหนดให้ทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา

ด้านสังคมและวัฒนธรรม

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้การสนับสนุนงบประมาณ ครูอัตราจ้าง ครูไทยและครูต่างชาติในการพัฒนาการศึกษาจำนวนเพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษาต่อเนื่องทุกปี
2. ใกล้เคียงสถานที่ตั้งของหน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษา และสถาบันทางวิชาการครอบคลุมทุกด้าน
3. มีแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาที่ทรงคุณค่า มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เชื้อชาติและภาษา แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและประวัติศาสตร์ที่สำคัญหลายแห่ง
4. การคมนาคม การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความสะดวกรวดเร็ว
5. มีสถานประกอบการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของประชากรวัยแรงงานและส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่อยู่ใกล้เคียง

อุปสรรค (Threats)

ด้านการบริหารจัดการ

1. นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
2. งบประมาณล่าช้าและไม่เพียงพอ
3. การเพิ่มหน่วยงานทางการศึกษาภายในจังหวัด ทำให้เกิดความซ้ำซ้อน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน
4. ระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตบางครั้งล่าช้าติดขัดบ่อย

ด้านกลุ่มผู้รับบริการ

1. ผู้ปกครองมีอาชีพที่ไม่มั่นคง ต้องย้ายถิ่นฐานแหล่งประกอบอาชีพ นักเรียนจำเป็นต้องย้ายสถานที่เรียนตามผู้ปกครอง ทำให้นักเรียนขาดความต่อเนื่องในการเรียนและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ
2. ผู้ปกครองส่วนใหญ่ไม่มีเวลาดูแลเอาใจใส่บุตรหลานของตนเอง เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจการเมืองและสังคมปัจจุบัน ส่งผลให้ขาดภูมิคุ้มกันในการพัฒนาคุณภาพชีวิต

ด้านสังคมและเทคโนโลยี

1. ภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ระบบ Social network ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยและการเรียนรู้ในการดำรงชีวิตของนักเรียน
2. สภาพบริบทสังคมเมือง มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้มีสถานที่ห้างร้าน ศูนย์การค้าเกิดขึ้นมากมาย ทำให้มีแหล่งมั่วสุมของนักเรียนเพิ่มมากขึ้น

จากการที่ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาทุกแห่งให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ มีระบบการประกันคุณภาพ ภายในที่

เข้มแข็ง และได้รับการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งในเรื่องดังกล่าวจะสัมฤทธิ์ผลได้ ย่อมอยู่ที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างมากต่อการปรับเปลี่ยนขั้นตอนและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุประสิทธิผล และประสบความสำเร็จในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ การประสานงานของคนในองค์กร ผู้บริหารต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกระตุ้น ปลุกฝังและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น และมีศรัทธาพามากขึ้น ความสำเร็จของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาจะเกิดขึ้นได้นั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนให้เกิดคุณภาพ พร้อมทั้งเป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เมื่อมองย้อนไปที่ปัญหาและกระบวนการแก้ปัญหาของการจัดการศึกษา พบว่าควรจะแก้ปัญหาด้วยการนิเทศภายใน นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องใช้ศรัทธาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดกระบวนการนิเทศภายในขึ้นในสถานศึกษา

2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

ผลงานวิจัยในประเทศ

วีรศักดิ์ ประจง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนมิตรภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1.ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในกลุ่มโรงเรียนมิตรภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 พบว่า ภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มโรงเรียนมิตรภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการสอนและจำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 3. ผลการประมวลปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในกลุ่มโรงเรียนมิตรภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 พบว่า 3.1 ปัญหา เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในกลุ่มโรงเรียนมิตรภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ขาดวิสัยทัศน์ในการทำงาน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นต่อผู้ร่วมงานเพียงบางคน ด้านการกระตุ้นสติปัญญา คือ ไม่มีการประชุมวางแผนร่วมกันในการทำงาน และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ใช้อำนาจเด็ดขาดในการสั่งการ/บริหารงาน/ตัดสินใจ 3.2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในกลุ่มโรงเรียนมิตรภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 โดยจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้ครู ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ ควรให้ขวัญและกำลังใจให้กับครู ด้านการกระตุ้นทางปัญญาคือ ควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลคือ ควรมีความเป็นกันเอง และเป็นที่พักของครูได้ทุกอย่าง

สมุณษา ทายุก (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ผลการวิจัย

พบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดสถานศึกษา พบว่า จำแนกตามตัวแปร เพศ และขนาดสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านบุณยธรรมมี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรวุฒิการศึกษา พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่าง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการพิจารณาถึงแต่ละบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก 4. การเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี จำแนกตามตัวแปร เพศ และวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านความรอบรู้แห่งตน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรขนาดสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านความรอบรู้แห่งตน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สันเท่ากับ .64 มีความสัมพันธ์ ที่ระดับปานกลาง

วิรวรรณ จิตต์ปราณี (2559) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2. การมีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะในการสื่อสารและร่วมมือกัน ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมและการสนใจต่อโลก ทักษะความสนใจใคร่รู้และจินตนาการ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และทักษะการคิดในเชิงรุกและทักษะการประกอบการ 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของ

ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

พนัชกร พोगาม (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มี 8 แนวทาง คือ 2.1 เสริมสร้างความภาคภูมิใจและความมั่นใจในการทำงาน โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย 2.2 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเสนอปัญหาที่แต่ละคนเผชิญ และหาพื้นที่ให้แต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นออกมา 2.3 สร้างเจตคติที่ดีในการทำงานโดยการสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนนั้นรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความสำคัญในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 2.4 สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์หรือให้คำชมเชย เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทำอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ 2.5 ดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึงโดยศึกษาบุคลากรเป็นรายบุคคล 2.6 มอบหมายงานให้บุคลากรได้รับมอบหมายตรงตามความสามารถ และให้ได้รับมอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น 2.7 ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น ให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และ 2.8 หาแนวทางให้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ เช่น ให้เข้ารับการอบรมหรือการศึกษาดูงาน

อรกัญญา เปรมสุข (2559) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 6 ด้าน เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านความซื่อสัตย์อย่างจริงจัง การเสริมสร้างอำนาจการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา การมีสัญลักษณ์ การมีบาร์มีและการมีวิสัยทัศน์ 2. การดำเนินการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การดำเนินการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 3 ด้าน และในระดับมาก จำนวน 2 ด้าน เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาหลักสูตร การช่วยเหลือครูโดยตรงและการพัฒนากลุ่ม 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้อยตามกัน

ทิพวัลย์ ชาลีเครือ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม

อัยาศัยจังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ และ 2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยองโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านผลการปฏิบัติงานด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ และด้านความประพฤตินในการรักษาวินัย ตามลำดับ

สิริรักษ์ นักดนตรี (2560) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ผลการศึกษาพบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหาร รวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับดีเยี่ยม โดยด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การกระตุ้นทางปัญญา สำหรับตามมุมมองของครูผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครูในระดับดี โดยด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ

ธีรศักดิ์ สารสมักร (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ดังนี้ 1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดมั่นในอุดมการณ์ ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสร้างแรงบันดาลใจเชิงบวก มีทักษะในการสื่อสารที่ดี เป็นที่ปรึกษาที่ดี เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น และแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ 3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเข้าใจในสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน จนเกิดความเข้าใจในสภาพการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน นำไปสู่การส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ส่งเสริมให้ครูได้มีการระดมสมอง แสดงความคิดเห็นในแนวทางการปฏิบัติงาน 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางตัวเป็นกลาง ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน มีความเป็นประชาธิปไตย กำหนดบทบาทหน้าที่ได้อย่างชัดเจนเป็นระบบ ตรงกับความสามารถของบุคลากร

จรินทร์ อุตสาหะ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษาของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. การนิเทศภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทัศนีย์ ไชยจิตร (2564) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยืน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเมืองน้ำยืน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอเมืองน้ำยืน โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอเมืองน้ำยืน พบว่าทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่ามีปัจจัยทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ทำนายประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอเมืองน้ำยืน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ทั้งหมด 2 ด้าน สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ได้ดี คิดเป็นร้อยละ 31.9 ประกอบด้วย ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

ผลงานวิจัยต่างประเทศ

บาส (Bass, 1985, pp. 43-45) ได้ทำการวิจัยและยืนยันว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (Commit) ต่องานและต่อองค์การ ได้สรุปผลการวิจัย พบว่า ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจและเชื่อใจในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยปัญญา ผู้ตามเห็นว่าผู้นำทำให้ตนมีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย ดลใจให้เกิดการรักดี ผู้นำมีพรสวรรค์ที่จุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามเห็นช่องทางในการนำไปสู่เป้าหมายนั้น

คูห์เน็ต และเลวิตต์ (Kuhnet and Lewit, 1987) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยน จะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจ เพื่อประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของความมีอุดมการณ์ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะไม่ได้ทำงานตามหน้าที่เพียงพอเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับจนงานบรรลุเป้าหมาย

ทัคเกอร์ (Tucker, 1990, p. 773-A) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัย พบว่า โครงร่าง (Profile) ของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบาย จนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความพึงพอใจประสิทธิผล และความพยายามเป็น

พิเศษ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น และผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ

แบงโคสกี (Bankoski, 2001) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจของครู โรงเรียนประถมศึกษาในเมืองนิวยอร์กซิตี้ ผลการศึกษาสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครู

สปาค และชาร์ค (Sparks and Schenk, 2001, pp. 849-869 ; อ้างอิงใน สุมาลี ละม่อม, 2553, หน้า 53) ศึกษาเรื่องผลกระทบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ที่ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มแรงบันดาลใจที่สูงขึ้น (Higher-order Motive) ของพนักงานในธุรกิจขายตรง โดยทำการสำรวจในพนักงานขายตรงเพศหญิง จำนวน 736 คน ปรากฏผลเป็นที่น่าเชื่อถือได้ว่า แรงบันดาลใจที่สูงขึ้นของพนักงานขายตรงที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มาจากกระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผลิตผล (Outcome) เพิ่มขึ้น ประกอบด้วย การร่วมแรงร่วมใจ ความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เพิ่มขึ้นด้วยเนื่องจากผู้นำได้เปลี่ยนแปลง (Transform) ผู้ตาม โครงการให้การสนับสนุนพวกเขาให้มองเห็นเป้าหมายที่สูงยิ่งขึ้นในการทำงาน

ไลทวูด, แจนท์ซีและเฟอร์นันเดซ (Leithwood, Jantzi and Fernandez, 2002, pp. 228-256) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นและความพยายามของครูในการปฏิรูปสถานศึกษาในประเทศแคนาดาและเนเธอร์แลนด์ พบว่า มิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อความมุ่งมั่นและความพยายามของครู คือ มิติด้านการสร้างวิสัยทัศน์และมิติด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา การนิเทศภายในสถานศึกษา

การนิเทศภายในสถานศึกษา

ผลงานวิจัยในประเทศ

ศุภิสรา แพนสง (2553) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลการนิเทศภายใน โดยภาพรวมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท

วิไลวรรณ ประดับวัน (2555, หน้า 69) ศึกษาเรื่องการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1. การนิเทศการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 มีสภาพการดำเนินการนิเทศการศึกษา โดยภาพรวม มีระดับการดำเนินการ อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีสภาพการดำเนินการสูงสุด คือ การพัฒนาสู่มืออาชีพ การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม และการพัฒนาหลักสูตรตามลำดับ และ 2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับสภาพการดำเนินการนิเทศการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นพพงศ์ คงประจักษ์ (2555, หน้า 81) ศึกษาเรื่อง การนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. การนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ในส่วนของครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ยกเว้น การวิจัยชั้นเรียนอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็กมีภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรงและด้านการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม อยู่ในระดับมาก นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของโรงเรียนขนาดกลาง โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย การนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูผู้สอน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 ทุกด้าน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ยกเว้น ด้านการพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่มไม่แตกต่างกัน 3. ข้อเสนอแนะในการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 จากแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 5 ด้าน โดยให้ข้อคิดเห็น เกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือแก่ครูโดยตรงมากที่สุด รองลงมาคือ การเสริมสร้างประสบการณ์ทางวิชาชีพ การพัฒนาทักษะกระบวนการกลุ่ม การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียน และการพัฒนาหลักสูตร ตามลำดับ

อาหามะ คือเร๊ะ (2555, หน้า 85) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับการบริหารงานการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ภาพรวม อยู่ในระดับมาก 2. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และขนาดของสถานศึกษา พบว่า การบริหารงานการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการบริหารงานการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่มีทัศนคติต่อการบริหารงานการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 สูงกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก

เรืองกิตต์ วัชชุม (2556) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานตามกระบวนการนิเทศภายในกับประสิทธิภาพการสอนของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครพนมเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. การดำเนินงานตามกระบวนการนิเทศภายในโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. ประสิทธิภาพการสอน

ของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3. การดำเนินงานตามกระบวนการนิเทศภายใน ตามความคิดเห็นของผู้ให้และผู้รับการนิเทศ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน โดยผู้ให้การนิเทศมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานตามกระบวนการนิเทศภายในสูงกว่าผู้รับการนิเทศ 4. ประสิทธิภาพการสอนของครูตามความคิดเห็นของการดำเนินงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้รับการนิเทศมีความคิดเห็นของครูสูงกว่าผู้ให้การนิเทศ 5. ผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานตามกระบวนการนิเทศภายใน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 6. ผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพการสอนของครูโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 7. การดำเนินงานตามกระบวนการนิเทศภายในกับประสิทธิภาพการสอนของครู โดยภาพรวมสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 8. การดำเนินงานตามกระบวนการนิเทศภายในที่ควรพัฒนาคือขั้นตอนเตรียมการนิเทศและการปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศและควรพัฒนาประสิทธิภาพการสอนของครู ด้านการบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน และด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

นายาณิ ยาแล (2557, หน้า 71) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสุวารี-สามัคคี อำเภอรือเสาะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1 พบว่า ระดับการบริหารงานนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอรือเสาะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1 ทั้ง 7 ด้าน พบว่า ด้านกระบวนการนิเทศภายใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สุวรรณี พุทธิ (2560) ได้ศึกษา เรื่อง ความต้องการการนิเทศภายในสถานศึกษาของครูโรงเรียนวัดทุ่งครุ (พิงสายอนุสรณ์) สำนักงานเขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1. ครูโรงเรียนวัดทุ่งครุ (พิงสายอนุสรณ์) สำนักงานเขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร มีความต้องการนิเทศภายในสถานศึกษาด้านการจัดการระบบการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับมาก 2. ครูโรงเรียนวัดทุ่งครุ (พิงสายอนุสรณ์) สำนักงานเขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร มีความต้องการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการสร้างความสัมพันธ์ชุมชนอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ต้องการให้โรงเรียนได้เชิญผู้มีความรู้ ความสามารถ ในชุมชนมาให้ความรู้แก่ผู้เรียน ค่าเฉลี่ยน้อยสุดคือ ต้องการให้โรงเรียนเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

วชิรา เครือคำอ้าย และชวลิต ขอดศิริ (2561) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการนิเทศโดยใช้กระบวนการชี้แนะและระบบพีทีเอช เพื่อส่งเสริมศักยภาพการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการนิเทศโดยใช้กระบวนการชี้แนะและระบบพีทีเอช เพื่อส่งเสริมศักยภาพการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดเชียงใหม่ ชื่อว่า “ดับเบิลพีแอลซีเอ พลัส” (PPLCA Plus) โดยนำการออกแบบเชิงระบบ ADDIE Model มาใช้เป็นฐานคิดในการวิจัย ทำให้ได้รูปแบบการนิเทศที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ หลักการเงื่อนไขสำคัญ และองค์ประกอบของรูปแบบ 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1. ขั้นเตรียมความรู้ก่อนการนิเทศ (Preparing : P) 2. ขั้นวางแผนและออกแบบการนิเทศ (Planning : P) 3. ขั้นเรียนรู้และแลกเปลี่ยนในการปฏิบัติการนิเทศ (Learning and Sharing : L) 4. ขั้นการนิเทศด้วยกระบวนการชี้แนะและระบบพีทีเอช

(Coaching and Mentoring : C) 5. ขั้นสะท้อนคิดหลังการนิเทศ (After Action Review : A) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน พบว่า มีความเห็นค่าดัชนีความสอดคล้องของรูปแบบการนิเทศฯ สำหรับของผลการนำรูปแบบการนิเทศดังกล่าวไปใช้ ทำให้เกิดข้อค้นพบระหว่างการศึกษาคือ พลัส (Plus) ได้น้อมนำหลักการทรงงานและศาสตร์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวว่า รัชกาลที่ 9 (King Bhumibol's Science) มาปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งนำลักษณะเด่นของหลักการทรงงานมาประยุกต์ใช้แตกต่างกัน ผู้รับการนิเทศสามารถเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 83.33 และสามารถบันทึกหลังการจัดการเรียนรู้ ได้ชัดเจน ส่วนผลการตรวจสอบพฤติกรรมกระซิบแนะ และระบบพี่เลี้ยงของผู้นิเทศอยู่ในระดับมาก คือ ผู้นิเทศสามารถปฏิบัติการนิเทศในรายการที่กำหนดไว้เดือนละ 2 ครั้งขึ้นไป โดยประเด็นที่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเห็นสอดคล้องกันมากที่สุด คือ การร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้ผู้รับการนิเทศได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแพร่ (2562) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการบริหารการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสอดคล้องเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแพร่ ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบัน ปัญหาที่ทำให้นักเรียนมีผลการทดสอบระดับชาติ ต่ำกว่าร้อยละ 50 มี 4 ด้าน คือ ด้านสถานศึกษา ด้านครู ด้านนักเรียน และด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียน และความต้องการทางการนิเทศ ติดตามและประเมินผล ในระดับจังหวัดแพร่ คือ ต้องการแนวทางหรือรูปแบบการนิเทศเพื่อยกระดับผลการทดสอบระดับชาติ O-NET ที่นำไปสู่การนิเทศให้สอดคล้องกับบริบทเชิงพื้นที่ในจังหวัดแพร่ 2. ได้รูปแบบการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการบริหารการจัดการศึกษา ที่มีความสอดคล้องเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแพร่ PHRAE ICT+ (plus) Coaching Model เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในจังหวัดแพร่ประกอบด้วย 1.1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและวางแผนพัฒนา (Analyze to Plan : P) 1.2 การสร้างความตระหนัก เพื่อความเป็นเอกภาพ (Awareness to Homogeneity : H) 1.3 การร่วมมือร่วมใจดำเนินการนิเทศแบบโค้ช (Relationship to Coach : R) 1.4 การเชื่อมโยง ชื่นชม เสริมแรง (Attach to Admire : A) และ 1.5 การประเมินผล เพื่อพัฒนาเผยแพร่ (Evaluation for development to share : E) 3. ผลที่เกิดจากการใช้รูปแบบ ได้แก่ 3.1 ครู มีการปรับเปลี่ยนการจัดกระบวนการเรียนการสอน มีการสร้าง/ใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลตามมาตรฐานและตัวชี้วัด มีชุมชนทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อพัฒนานวัตกรรม ผู้บริหารและครูนำความรู้/หลักการไปใช้ในการยกระดับผลการทดสอบ O-NET 3.2 นักเรียนมีผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET/NT) ดีขึ้น มีความพึงพอใจต่อกระบวนการจัดเรียนรู้ ครูผู้สอน สื่อการเรียนการสอน และคุณภาพการเรียนรู้ 3.3 สถานศึกษามีสารสนเทศ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติสูงขึ้น มีแผนยกระดับผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ สถานศึกษามีเครือข่ายในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพผู้เรียน 4. ความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการบริหารการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสอดคล้องเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแพร่อยู่ในระดับมากทุกข้อ ยกเว้น ข้อรูปแบบ/กระบวนการนิเทศฯ ตรงกับวัตถุประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

จรินทร์ อุตสาหะ (2564) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลการนิเทศภายในสถานศึกษาของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. การนิเทศภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ผลงานวิจัยต่างประเทศ

ไทลาฮัน (Tilahun, 1998, p. 216) ได้ศึกษาการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในที่พึงประสงค์ของประเทศเอธิโอเปีย ผลการวิจัยพบว่า การจัดกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ การฝึกอบรม แนะนำ การฝึกปฏิบัติการสาธิตการสอนโดยศึกษานิเทศก์ การประชุมกลุ่มย่อยของครู การเยี่ยมชั้นเรียน การสังเกตการสอนครูศึกษานิเทศก์นักวิชาการมีความเห็น สอดคล้องกันว่าการจัดกิจกรรมการนิเทศภายในสถานศึกษาจัดอยู่ในระดับปานกลาง

ลี (Lee, 1999, p. 288; อ้างถึงใน ปนัดดา ศิริพัฒนกุล, 2550, หน้า 53) ศึกษาเกี่ยวกับ คู่มือนิเทศการสอนในชั้นเรียนของครูใหญ่ ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารควรนิเทศการสอนและควรเพิ่มทักษะเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรให้กับครูผู้สอน รวมถึงการใช้กลยุทธ์ในการร่วมมือกันในการนิเทศ

วอลแลค, วิลโคซอน และแซทเชอร์ (Wallace, Wilcoxon & Satcher, 2010, p. Abstract) ได้ศึกษาถึงผลดีและผลเสียจากประสบการณ์ของการนิเทศและผู้ที่มีส่วนร่วมในการนิเทศ จากการวิจัยพบว่าการนิเทศก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามก็มีบ้างที่ผลออกมาอยู่ในด้านที่ล้มเหลว มีการวิเคราะห์จากรายงานที่ได้จากประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมการนิเทศ ต่างก็เห็นว่า วิธีนี้เป็นวิธีที่ยอดเยี่ยมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เป็นการได้มาซึ่งข้อสรุปที่ลงตัวร่วมกัน คุณภาพของงานวิจัยนี้ได้รวบรวมข้อแนะนำ หน้าที่และภาระงานต่าง ๆ ที่สำคัญต่องานด้านการสอน จะส่งผลไปสู่กุญแจแห่งความสำเร็จ อีกด้านหนึ่งสำหรับผลวิเคราะห์จากประสบการณ์ด้านลบของผู้ที่เข้าร่วมการนิเทศ พบปัญหาใหญ่ๆ อยู่สองประการได้แก่ อย่างแรก ได้รับคำแนะนำในการแก้ไขจุดบกพร่องน้อยเกินไป อย่างที่สองคือความแตกต่างกันของการปฏิบัติงาน

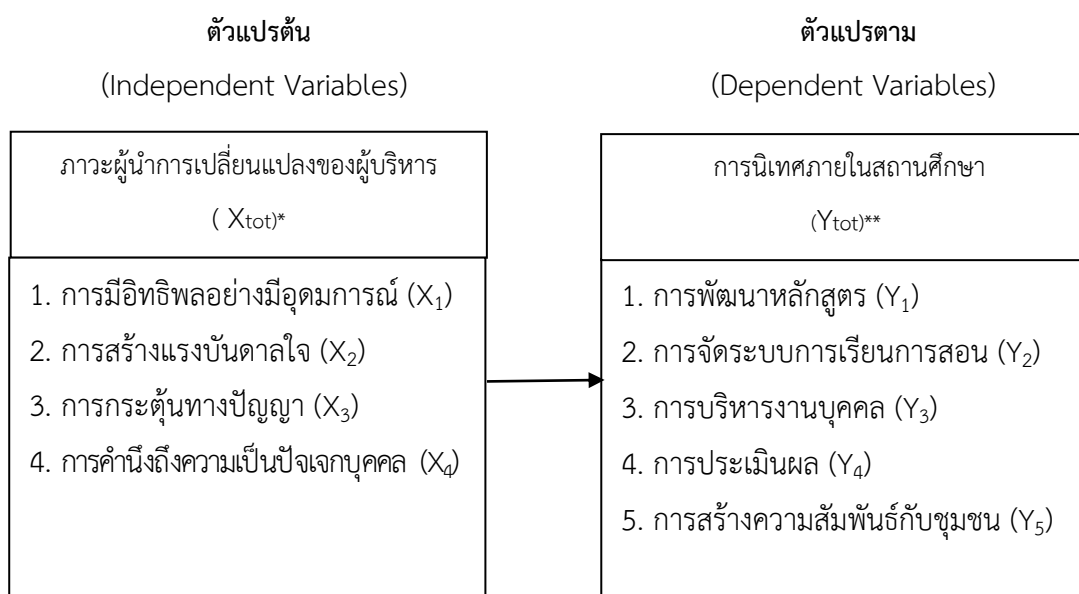
เฟอร์นันโด และเฮร์ลีย์ (Fernando & Herlihy, 2010, p. Abstract) ได้ออกไปศึกษาและทำการสำรวจถึงวิธีการของผู้ที่ให้การนิเทศหลายหลายคน การนิเทศเป็นการช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้รับการนิเทศ บทบาทของผู้ให้การนิเทศจะต้องสร้างความตระหนักและควรเป็นกลางในการนิเทศ ผู้นิเทศจะต้องให้ความช่วยเหลือแก่ผู้รับการนิเทศและเปิดโอกาสให้กับผู้รับการนิเทศด้วย

สรุป

งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภายในประเทศและต่างประเทศนั้น แต่ละงานจะให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาให้บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงานของสถานศึกษาที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน เพราะเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ครูภายในสถานศึกษา สามารถปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ประสบผลสำเร็จ จึงจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องอาศัยกระบวนการ ขั้นตอน ในการดำเนินงานที่ดี เพื่อให้การนิเทศภายใน บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนงานที่วางไว้

2.6 สรุปกรอบแนวคิด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้วิจัยนำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของ บาสและอะโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, pp. 3-4) ประกอบด้วย 4 ด้าน 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) สำหรับการนิเทศภายในสถานศึกษา ได้นำทฤษฎีของแฮร์ริส (Harris, 1985, pp. 10-12) ประกอบด้วยกระบวนการนิเทศ 5 ขั้นตอน คือ 1. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) 2. การจัดระบบการเรียนการสอน (Teaching and learning system) 3. การบริหารงานบุคคล (Personnel management) 4. การประเมินผล (Evaluation) และ 5. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Building a relationship with the community) โดยผู้วิจัยได้กำหนด ขอบเขตของการวิจัย ดังแผนภูมิที่ 2.3



แผนภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : * Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, Calif., Page. 3-4.

: ** Harris, Ben M. (1985). *Supervisory behavior in education*. 3rd ed Englewood Cliffs: Prentice-Hall., 10-12.

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 2. การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 และ 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน หัวหน้างานวิชาการ และครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดของ บาสและอวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, pp. 3-4) และการนิเทศภายในสถานศึกษา ตามทฤษฎีของ แฮร์ริส (Harris, 1985, pp. 10-12) การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการวิจัยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงร่างวิจัย โดยวิธีศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ตำรา ทฤษฎี รายงานวิจัย บทความ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อนำมาจัดทำโครงร่างการวิจัย เสนอโครงร่างต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความเห็นชอบ และอนุมัติทุนวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า มาพัฒนาจัดสร้างเครื่องมือวิจัย นำเครื่องมือวิจัยไปทดลองใช้ และปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ โดยวิธีหาค่าความเชื่อมั่น แล้วเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ มาตรวจสอบความถูกต้องวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไข ตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ และจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เพื่อขออนุมัติ

3.2 ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัย บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย และมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.3 แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study)

3.4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 จำนวน 63 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยวิธีเปิดตาราง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้ตารางประมาณค่าขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, p. 608) ได้จำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 56 โรงเรียน

เทคนิควิธีการสุ่มตัวอย่าง

1. ผู้วิจัยได้กำหนดการประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการเปิดตารางสำเร็จรูปของ เครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) จากโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 56 โรงเรียน
2. จำแนกกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยจำแนกเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก
3. ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) แล้วกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการคำนวณเทียบบัญญัติไตรยางค์
4. ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย โรงเรียนละ 4 คน ได้แก่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน จำนวน 1 คน 2. หัวหน้างานวิชาการ 1 คน และ 3. ครูผู้สอน (ผู้ได้รับการนิเทศ) 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 224 คน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

โรงเรียน ภาครัฐ	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล			รวม
			ผู้บริหารสถานศึกษา/ ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน(1)	หัวหน้างาน วิชาการ(1)	ครูผู้สอน (2)	
ขนาดใหญ่	13	11	11	11	22	44
ขนาดกลาง	37	33	33	33	66	132
ขนาดเล็ก	13	12	12	12	24	48
รวม	63	56	56	56	112	224

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2564

3.5 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนก เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง
2. ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สร้างตามแนวคิดของ ของ บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, pp. 3-4) ประกอบด้วย 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
3. ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวกับ การนิเทศภายในสถานศึกษา สร้างตามทฤษฎีของ แฮร์ริส (Harris, 1985, pp.10-12) ประกอบด้วย 1. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) 2. การจัดระบบการเรียนการสอน (Teaching and learning system) 3. การบริหารงานบุคคล(Personnel management) 4. การประเมินผล (Evaluation) และ 5. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Building a relationship with the community)

3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ มีลักษณะเป็นแบบ ตรวจสอบรายการ (check list) ถามรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของ ของ บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, pp. 3-4) ประกอบด้วย 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) จำนวน 40 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ การนิเทศภายในสถานศึกษา สร้างตามทฤษฎีของแฮร์ริส (Harris,1985, pp. 10-12) ประกอบด้วย 1. การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) 2. การจัดระบบการเรียนการสอน (Teaching and learning system) 3. การบริหารงานบุคคล (Personnel management) 4. การประเมินผล (Evaluation) และ 5. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Building a relationship with the community) จำนวน 38 ข้อ

แบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของ ลิเคิร์ท (Likert's Five Rating Scale, 1961, p. 74) โดยกำหนดค่าคะแนนของแต่ละช่วงน้ำหนักเป็น 1 ถึง 5 คะแนนตามลำดับดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

3.7 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาและสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและผลงานที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลจากการศึกษามาสร้าง ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือ

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบ สอบถามที่ผู้วิจัยสร้าง ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหากับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการหาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ซึ่งข้อคำถามทุกข้อมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.8–1.00 แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) = 1.00

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนละ 4 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คน หัวหน้างานวิชาการ 1 คน และครูผู้สอน 2 คน จำนวน 8 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 32 ฉบับ

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา ตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1974, p. 161) โดยหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ = .961

ขั้นที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.8 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ไปถึง ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน หัวหน้างานวิชาการ และครูผู้สอน ช่วยอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

2. การเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการเก็บด้วยตนเอง เก็บทางไปรษณีย์ และใช้ช่องทางของ social media เป็นต้น

3.9 การวิเคราะห์ข้อมูลและทางสถิติที่ใช้ในการวิจัย

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยรวบรวมและตรวจสอบ ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมด จากนั้นนำมาจัดระบบ ลงรหัสข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง โดยใช้ความถี่ (frequency : f) และร้อยละ (percentage : %)

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 คือ ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิตที่คำนวณได้ ไปวิเคราะห์เทียบกับคะแนนเฉลี่ย ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best, 2006, p. 190) ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 - 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) กรณีการประมาณค่า 5 ช่อง หรือ 5 เสกล แปรผลดังนี้

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มากกว่า 1.75 มีความแตกต่างมาก

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.25 - 1.75 มีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน น้อยกว่า 1.25 มีความแตกต่างน้อย หรือใกล้เคียงกัน

หรือเหมือน ๆ กัน

3. การวิเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) วิเคราะห์สถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อ
นิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อให้เป็นไปตาม
วัตถุประสงค์ และข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามถึงกลุ่มตัวอย่าง 56 โรงเรียน แต่ละโรงเรียน
ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน หัวหน้างานวิชาการ และครูผู้สอน
และได้กลับคืนมา 224 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ โดยใช้ตาราง
ประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ตอนที่ 4 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ
การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร
สถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน หัวหน้างานวิชาการ และครูผู้สอน ในสถานศึกษาของรัฐบาลที่จัด
การศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จำนวน 56 โรงเรียน
รวม 224 ฉบับ เมื่อแยกพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน และประสบการณ์
การทำงานในตำแหน่ง มีรายละเอียด ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	90	40.18
	หญิง	134	59.82
รวม		224	100
อายุ	21- 30 ปี	47	20.98
	31- 40 ปี	74	33.04
	41- 50 ปี	66	29.46
	51- 60 ปี	37	16.52
รวม		224	100
ระดับการศึกษาสูงสุด	ปริญญาตรี	114	50.89
	ปริญญาโท	102	45.54
	ปริญญาเอก	8	3.57
รวม		224	100
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน	56	25.00
	หัวหน้างานวิชาการ	56	25.00
	ครูผู้สอน	112	50.00
รวม		224	100
ประสบการณ์ในการทำงาน (ในตำแหน่งปัจจุบัน)	ไม่เกิน 5 ปี	58	25.89
	6-10 ปี	53	23.66
	11-15 ปี	32	14.29
	16-20 ปี	16	7.14
	21 ปีขึ้นไป	65	29.02
รวม		224	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 59.82 และเพศชาย จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 40.18

เมื่อพิจารณาอายุพบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 33.04 รองลงมาคือ 41 - 50 ปี จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 29.46 อายุ 21 - 30 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 20.98 และ 51 - 60 ปี มี 37 คน คิดเป็นร้อยละ 16.52

เมื่อพิจารณาระดับการศึกษาสูงสุดพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 50.89 รองลงมาคือ ปริญญาโท จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 45.54 และปริญญาเอก จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.57

เมื่อพิจารณาดำแหน่งปัจจุบัน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นครูผู้สอนจำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมามีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน/ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 และหัวหน้างานวิชาการ จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00

เมื่อพิจารณาประสบการณ์ในการทำงาน (ในตำแหน่งปัจจุบัน) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 29.02 รองลงมาคือ มีประสบการณ์การทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 25.89 ประสบการณ์การทำงาน 6 - 10 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 23.66 ประสบการณ์การทำงาน 11 - 15 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 และประสบการณ์การทำงาน 16 - 20 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7.14

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 อยู่ในระดับใด โดยวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 4 ด้าน ได้แก่ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) โดยวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมและรายด้าน ดังตารางที่ 4.2-4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยภาพรวม

(n = 224)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	4.51	0.45	มากที่สุด
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	4.46	0.45	มาก
3. การกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	4.46	0.40	มาก
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)	4.49	0.44	มาก
รวม	4.48	0.39	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้านและมาก 3 ด้าน โดยค่ามัชฌิมเลขคณิตเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.45) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

(X_4) ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.44) การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.40) และการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.45) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.40-0.45 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 สามารถวิเคราะห์เพื่อหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยจำแนกเป็นรายด้าน ตั้งแต่ตารางที่ 4.3 - 4.6 ประกอบคำอธิบายแต่ละตารางดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์

(n = 224)

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นศรัทธา และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	4.45	0.60	มาก
2. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกเต็มใจ และภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย	4.47	0.58	มาก
3. ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงานได้	4.49	0.61	มาก
4. ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มองโลกในแง่ดี และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน	4.58	0.56	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	4.52	0.56	มากที่สุด
6. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเป็นไปในทางปฏิบัติ	4.53	0.59	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น แสดงถึงความมั่นใจในการที่จะเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้น	4.47	0.63	มาก
8. ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีกับบุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรภายนอก	4.49	0.65	มาก
9. ผู้บริหารถ่ายทอดความคิดที่สำคัญเกี่ยวกับค่านิยม และความน่าเชื่อถือ ระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานกับผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน	4.58	0.59	มากที่สุด
10. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน	4.53	0.58	มากที่สุด
รวม	4.51	0.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 5 ข้อ และระดับมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ โดยข้อที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตมากที่สุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มองโลกในแง่ดี และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.56) รองลงมา คือผู้บริหารถ่ายทอดความคิดที่สำคัญเกี่ยวกับค่านิยม และความน่าเชื่อถือ ระบุจุดประสงค์หลักในการทำงาน กับผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.59) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นศรัทธา และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.60)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.56-0.65 มีการกระจายของข้อมูล อยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.4 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2 ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ

(n = 224)

การสร้างแรงบันดาลใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีความเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	4.44	0.58	มาก
2. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม	4.45	0.56	มาก
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงาน	4.42	0.62	มาก
4. ผู้บริหารสร้างความคาดหวังในความสำเร็จของงานแก่ผู้ร่วมงาน	4.44	0.62	มาก
5. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานอย่างแน่วแน่	4.52	0.56	มากที่สุด
6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.51	0.57	มากที่สุด
7. ผู้บริหารมีวิธีการในการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีกันในการปฏิบัติงาน	4.48	0.63	มาก
8. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นคว้าวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ	4.46	0.62	มาก
9. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.49	0.64	มาก
10. ผู้บริหารให้ผลตอบแทน หรือรางวัลแก่บุคลากร โดยพิจารณาจากความสามารถและผลการปฏิบัติงาน	4.41	0.69	มาก
รวม	4.46	0.45	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 2 ข้อ และระดับมากจำนวน 8 ข้อ โดยข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานอย่างแน่วแน่ ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.56) รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.57) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้ผลตอบแทน หรือรางวัลแก่บุคลากร โดยพิจารณาจากความสามารถและผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.69)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.56 - 0.69 มีการกระจายของข้อมูล อยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

(n = 224)

การกระตุ้นทางปัญญา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา	4.42	0.59	มาก
2. ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ เช่น การวางแผนและการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.47	0.57	มาก
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในมุมมองที่เปิดกว้าง โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน	4.48	0.58	มาก
4. ผู้บริหารสนับสนุนวิธีการทำงาน หรือวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงาน	4.48	0.56	มาก
5. ผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน	4.51	0.56	มากที่สุด
6. ผู้บริหารดำเนินการตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญ ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่	4.39	0.65	มาก
7. ผู้บริหารให้อิสระแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.47	0.56	มาก
8. ผู้บริหารเสนอยุทธวิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ ๆ	4.43	0.54	มาก
9. ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงยุทธวิธีการทำงานแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ให้ดีขึ้น	4.49	0.56	มาก
10. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ ความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	4.49	0.56	มาก
รวม	4.46	0.40	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 1 ข้อ และระดับมากจำนวน 9 ข้อ โดยข้อที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตมากที่สุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถของผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.56) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงยุทธวิธีการทำงานแบบ วัฒนธรรมเดิม ๆ ให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.56) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารดำเนินการตรวจสอบข้อ สันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.65)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.54 - 0.65 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.6 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

(n = 224)

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและ พัฒนาจุดด้อยของตนเองอยู่เสมอ	4.46	0.53	มาก
2. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.50	0.56	มากที่สุด
3. ผู้บริหารให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน โดยปราศจากอคติใด ๆ	4.43	0.61	มาก
4. ผู้บริหารมีการนิเทศโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความต้องการและ ความสามารถของผู้ร่วมงาน	4.43	0.63	มาก
5. ผู้บริหารมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ และ ศักยภาพของผู้ร่วมงาน	4.39	0.61	มาก
6. ผู้บริหารให้ความสำคัญ และรับฟังเรื่องราวต่าง ๆ ทั้งแนวคิด และปัญหาของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	4.51	0.60	มากที่สุด
7. ผู้บริหารติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	4.48	0.59	มาก
8. ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดี มีความเอาใจใส่อารมณ์ ความรู้สึกของ ผู้ร่วมงาน	4.48	0.66	มาก
9. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของ ผู้ร่วมงานทุกคน	4.60	0.58	มากที่สุด
10. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.57	0.56	มากที่สุด
รวม	4.49	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 4 ข้อ และระดับมากจำนวน 6 ข้อ โดยข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานทุกคน ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.58) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.56) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ และศักยภาพของผู้ร่วมงาน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.61)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.53 - 0.66 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับคุณภาพการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2

การวิเคราะห์ระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อที่ 2 การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด โดยวิเคราะห์ การนิเทศภายในสถานศึกษา ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1. การพัฒนาหลักสูตร (Y_1) 2. การจัดระบบการเรียนการสอน (Y_2) 3. การบริหารงานบุคคล (Y_3) 4. การประเมินผล (Y_4) และ 5. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Y_5) โดยวิเคราะห์ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยภาพรวม และรายด้าน ดังตารางที่ 4.7 - 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อที่ 2 การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2 โดยในภาพรวม

(n = 224)

การนิเทศภายในสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การพัฒนาหลักสูตร (Y_1)	4.51	0.44	มากที่สุด
2. การจัดระบบการเรียนการสอน (Y_2)	4.42	0.54	มาก
3. การบริหารงานบุคคล (Y_3)	4.52	0.45	มากที่สุด
4. การประเมินผล (Y_4)	4.50	0.47	มากที่สุด
5. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Y_5)	4.61	0.46	มากที่สุด
รวม	4.51	0.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2 โดยในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 4 ด้าน และระดับมากจำนวน 1 ด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิต

จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (Y_5) (\bar{X} = 4.61, S.D. = 0.40) การบริหารงานบุคคล (Y_3) (\bar{X} = 4.52, S.D. = 0.45) การพัฒนาหลักสูตร (Y_1) (\bar{X} = 4.51, S.D. = 0.44) การประเมินผล (Y_4) (\bar{X} = 4.50, S.D. = 0.47) และการจัดระบบการเรียนการสอน (Y_2) (\bar{X} = 4.42, S.D. = 0.54) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.44 - 0.54 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์ระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2 สามารถวิเคราะห์เพื่อหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยจำแนกเป็นรายด้านตั้งแต่ ตารางที่ 4.8 - 4.12 ประกอบคำอธิบายแต่ละตารางดังนี้

ตารางที่ 4.8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2 ด้าน การพัฒนาหลักสูตร

(n =224)

การพัฒนาหลักสูตร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้นิเทศการให้ความสำคัญในการพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดหมายและแนวทางของหลักสูตรสถานศึกษา	4.55	0.58	มากที่สุด
2. ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูนำเสนอแนวคิด และมีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	4.56	0.56	มากที่สุด
3. ผู้นิเทศจัดให้มีการสัมมนาเพื่อปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับท้องถิ่น และสภาพปัจจุบัน	4.43	0.64	มาก
4. ผู้นิเทศส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการประชาสัมพันธ์ การใช้หลักสูตรสถานศึกษาอย่างเป็นรูปแบบ	4.39	0.63	มาก
5. ผู้นิเทศให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หลักสูตร เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้	4.49	0.58	มาก
6. ผู้นิเทศส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ กำหนดเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผลที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา	4.51	0.59	มากที่สุด
7. ผู้นิเทศให้คำปรึกษาถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาในด้านการจัดทำหลักสูตร การใช้หลักสูตร และการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	4.50	0.61	มากที่สุด
8. โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายใน เพื่อติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอน	4.61	0.55	มากที่สุด
9. โรงเรียนมีคณะกรรมการวิเคราะห์หลักสูตร บริหารหลักสูตร และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	4.56	0.55	มากที่สุด

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

การพัฒนาหลักสูตร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
10. ผู้บริหารส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหาสาระหลักสูตรสถานศึกษา และจัดการศึกษา	4.46	0.65	มาก
รวม	4.51	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้าน การพัฒนาหลักสูตร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 6 ข้อ และระดับมากจำนวน 4 ข้อ โดยข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายใน เพื่อติดตาม และ ประเมินผล การใช้หลักสูตรสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอน ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.55) รองลงมา คือ โรงเรียนมีคณะกรรมการวิเคราะห์หลักสูตร บริหารหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.55) และน้อยที่สุด คือ ผู้นิเทศส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการประชาสัมพันธ์การใช้หลักสูตรสถานศึกษาอย่างเป็นรูปแบบ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.63)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.55 - 0.65 มีการกระจายของข้อมูล อยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการจัดระบบ
การเรียนการสอน

(n = 224)

การจัดระบบการเรียนการสอน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้นิเทศพัฒนาความสามารถครูผู้สอนในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.41	0.60	มาก
2. พัฒนาครูผู้สอนในการนำความรู้ และผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนมาบูรณาการในการสอนได้	4.42	0.63	มาก
3. ผู้นิเทศมีความสามารถในการแนะนำครูผู้สอนในการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัย	4.40	0.65	มาก
4. ผู้นิเทศร่วมกับครูผู้สอนวิเคราะห์การจัดทำแผนการเรียนที่เปิดสอน เพื่อปรับให้เหมาะสมกับผู้เรียน จำนวนคาบการสอน และคาบปฏิบัติงานพิเศษของครู	4.39	0.65	มาก
5. ผู้นิเทศจัดให้มีการปฐมนิเทศหรือประชุมครู เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันถึงงานที่จะต้องทำ การแบ่งงาน การร่วมกันกำหนดมาตรฐานของงาน	4.49	0.68	มาก
รวม	4.42	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้าน การจัดระบบการเรียนการสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่ามัธยัมเลขคณิตมากที่สุด คือ ผู้นิเทศจัดให้มีการปฐมนิเทศหรือประชุมครู เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันถึงงานที่จะต้องทำ การแบ่งงาน การร่วมกันกำหนดมาตรฐานของงาน ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.68) รองลงมา คือ พัฒนาครูผู้สอนในการนำ ความรู้ และผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนมาบูรณาการในการสอนได้ ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.63) และน้อยที่สุด คือ ผู้นิเทศร่วมกับครูผู้สอนวิเคราะห์การจัดทำแผนการเรียนที่เปิดสอน เพื่อปรับให้ เหมาะสมกับผู้เรียน จำนวนคาบการสอน และคาบปฏิบัติงานพิเศษของครู ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.65)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.60 - 0.68 มีการกระจายของข้อมูล อยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.10 ค่ามัธยัมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการบริหารงานบุคคล

(n = 224)

การบริหารงานบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. มีการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางการวางแผนกำหนดอัตรากำลัง	4.55	0.57	มากที่สุด
2. มีการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหรือครูอัตราจ้าง รวมถึงการโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เหมาะสม สอดคล้องกับแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา	4.50	0.64	มากที่สุด
3. ทุกฝ่ายร่วมมือกันศึกษาความต้องการของบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ	4.48	0.59	มาก
4. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมทุกคน	4.48	0.61	มาก
5. มีการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีผลงานและความดี หรือมีคุณความดีสมควรเป็นแบบอย่างที่ดี ของสถานศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ	4.54	0.60	มากที่สุด
6. มีการติดตามประเมินผลการพัฒนาวินัย จริยธรรมของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา และดำเนินการอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม	4.51	0.58	มากที่สุด
7. มีการจัดทำแผนงาน โครงการ การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา เป็นปัจจุบัน	4.58	0.55	มากที่สุด
8. มีการประเมินผลแผนงานบริหารบุคคลอย่างต่อเนื่อง	4.49	0.66	มาก
9. มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพ	4.57	0.58	มากที่สุด
รวม	4.52	0.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 6 ข้อ และระดับมากจำนวน 3 ข้อ โดยข้อที่มี ค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ มีการจัดทำแผนงาน โครงการ การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเป็น ปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.55) รองลงมา คือ มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = 0.58) และน้อยที่สุด คือ การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมทุกคน ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.61)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.55 - 0.66 มีการกระจายของข้อมูล อยู่ในระบับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้าน การประเมินผล

(n = 224)

การประเมินผล	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้นิเทศส่งเสริม สนับสนุน แนะนำให้ครูใช้กระบวนการ ประเมินผลการสอนได้อย่างถูกต้อง	4.52	0.61	มากที่สุด
2. ผู้นิเทศมีความสามารถในการนำเครื่องมือวัดผลที่มีประสิทธิภาพ มาใช้วิเคราะห์วิธีการสอนของครู	4.51	0.61	มากที่สุด
3. ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูร่วมกำหนดแนวทางในการประเมินผล	4.53	0.60	มากที่สุด
4. ผู้นิเทศให้การแนะนำช่วยเหลือครู ในการสร้าง ปรับปรุง และ พัฒนาเครื่องมือวัดผลการเรียนการสอน	4.51	0.67	มากที่สุด
5. ผู้นิเทศมีความรอบรู้ในการวิเคราะห์ และแปลความหมายข้อมูล ที่ได้จากการประเมินผล	4.53	0.58	มากที่สุด
6. ผู้นิเทศเป็นผู้ให้คำแนะนำในการปรับปรุงการเรียนการสอน ให้ดีขึ้น โดยอาศัยผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล	4.45	0.61	มาก
7. มีการแจ้งผลการนิเทศเพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุง การจัดการเรียนการสอน	4.46	0.58	มาก
8. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนา การจัดการเรียนรู้	4.48	0.60	มาก
รวม	4.50	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้าน การประเมินผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 5 ข้อ และระดับมากจำนวน 3 ข้อ โดยข้อที่มี

ค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ ผู้นิเทศมีความรอบรู้ในการวิเคราะห์ และแปลความหมายข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.58) รองลงมา คือ ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูร่วมกำหนดแนวทางในการประเมินผล ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.60) และน้อยที่สุด คือ ผู้นิเทศเป็นผู้ให้คำแนะนำในการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น โดยอาศัยผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.61) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.58 - 0.67 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4.12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้าน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

(n = 224)

การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษามีการส่งเสริมการบริหารให้ชุมชนมีส่วนร่วม ตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมินผล ในรูปแบบของคณะกรรมการของสถานศึกษา	4.52	0.59	มากที่สุด
2. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นให้ตอบสนองความต้องการของชุมชน	4.55	0.60	มากที่สุด
3. สถานศึกษาร่วมกับชุมชนจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในวันสำคัญเกี่ยวกับชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประเพณีของท้องถิ่น	4.65	0.53	มากที่สุด
4. สถานศึกษาจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับกิจการ และผลงานของโรงเรียน ให้ชุมชนทราบในรูปแบบที่หลากหลาย	4.62	0.54	มากที่สุด
5. สถานศึกษาจัดให้มีการจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียนเพื่อชี้แจงนโยบาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้ทราบโดยทั่วถึงกัน	4.65	0.60	มากที่สุด
6. โรงเรียนจัดให้มีการออกเยี่ยมบ้านนักเรียน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน	4.71	0.53	มากที่สุด
รวม	4.61	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้าน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ โรงเรียนจัดให้มีการออกเยี่ยมบ้านนักเรียน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.53) รองลงมา คือ สถานศึกษาร่วมกับชุมชนจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในวันสำคัญเกี่ยวกับชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประเพณีของท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.53) และน้อยที่สุด คือ สถานศึกษามีการส่งเสริมการบริหารให้ชุมชนมีส่วนร่วม ตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมินผล ในรูปแบบของคณะกรรมการของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.59)

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.53 - 0.60 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 แสดงผลการทดสอบสมมุติฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

การวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อที่ 3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เป็นการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริหารรายด้านและโดยภาพรวมกับการนิเทศภายในสถานศึกษา ในภาพรวม ดังตารางที่ 4.14

ตัวแปรต้น เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ดังนี้

- X_1 หมายถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- X_2 หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจ
- X_3 หมายถึง การกระตุ้นทางปัญญา
- X_4 หมายถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ดังนี้

- Y_1 หมายถึง การพัฒนาหลักสูตร
- Y_2 หมายถึง การจัดระบบการเรียนการสอน
- Y_3 หมายถึง การบริหารงานบุคคล
- Y_4 หมายถึง การประเมินผล
- Y_5 หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

ตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร รายด้าน โดยภาพรวม และการนิเทศภายในสถานศึกษา ในภาพรวม

(n = 224)

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_{tot}	Y_{tot}	VIF
X_1	1						2.850
X_2	.771**	1					3.168
X_3	.713**	.745**	1				3.562
X_4	.703**	.727**	.812**	1			3.358
X_{tot}	.890**	.904**	.903**	.900**	1		
Y_{tot}	.569**	.705**	.731**	.717**	.755**	1	

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X_{tot}) กับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี เขต 2 (Y_{tot}) กับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) มีค่าระหว่าง 0.569 – 0.904 พบว่ามีค่าเกิน 0.8 อยู่ 4 คู่ แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันของระหว่างตัวแปรต้นค่อนข้างสูง แต่ค่า Variance Inflation Factor (VIF) ซึ่งมีค่าระหว่าง 2.850 - 3.562 ซึ่งต่ำกว่า 5.3 แสดงว่ายังไม่เกิดภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (multicollinearity) สามารถดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ ผลการวิเคราะห์การถดถอยปรากฏในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี เขต 2 โดยภาพรวม

แหล่งความแปรปรวน	SS	DF	MS	F	Sig.
Regression	22.613	4	5.653	89.535	.000
Residual	13.828	219	0.063		
Total	36.441	223			

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	0.788
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.621
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	0.607
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	0.253

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	β	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่(Constant)	.985	.196		5.030**	.000
การกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	.337	.079	.334	4.255**	.000
การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	.325	.066	.364	4.906**	.000
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)	.264	.070	.288	3.779**	.000
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	-.136	.063	-.152	-2.164*	.032

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) ในการทำนายการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 (Y_{tot}) เท่ากับ 0.788 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ 0.621 หมายถึง การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) สามารถทำนายการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) ได้ร้อยละ 62.1 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.607 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.253

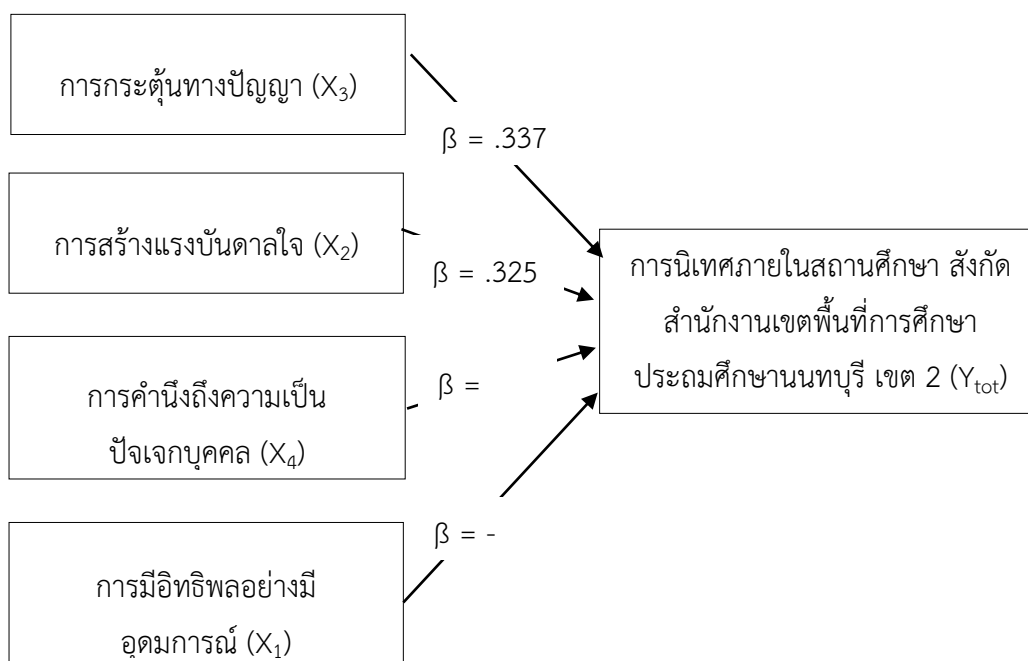
ในลักษณะนี้แสดงว่า การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สามารถเขียนแสดงความสัมพันธ์ ในรูปของสมการพยากรณ์คะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = .985^{**} + .337^{**}(X_3) + .325^{**}(X_2) + .264^{**}(X_4) + (-.136)(X_1)$$

$$\hat{Z}_y = .337^{**}(Z_{X3}) + .325^{**}(Z_{X2}) + .264^{**}(Z_{X4}) + (-.152)(Z_{X1})$$

สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2



ภาพที่ 4.1 สรุปผลการถดถอยพหุคูณภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2

β หมายถึง ค่าประมาณสัมประสิทธิ์ถดถอย

→ หมายถึง ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการถดถอย

ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์การทำนายตามความสำคัญดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) .337 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) .325 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) .264 ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) -.152 ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยภาพรวม (Y_{tot}) เท่ากับ 0.621 ได้ร้อยละ 62.1 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย เท่ากับ 0.253

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 2. การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 และ 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ผู้ให้ข้อมูลจากโรงเรียนจำนวน 56 โรงเรียน ได้แก่ 1. ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2. หัวหน้างานวิชาการ 1 คนและ 3. ครูผู้สอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 224 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, pp. 3-4) และการนิเทศภายในสถานศึกษา ตามแนวคิดของฮอริส (Harris, 1985, pp. 10-12) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) วิเคราะห์สถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 สรุปผลได้ดังนี้

5.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อ มีรายละเอียดดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่ามัชฌิมเลขคณิตเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย พบว่า

5.1.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มองโลกในแง่ดี และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารถ่ายทอดความคิดที่สำคัญเกี่ยวกับค่านิยม และความน่าเชื่อถือ ระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานกับผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นศรัทธา และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน

5.1.1.2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานทุกคน รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ และศักยภาพของผู้ร่วมงาน

5.1.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า คำชมเชยเลขคณิตมากที่สุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถของผู้ร่วมงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงยุทธวิธีการทำงานแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ให้ดีขึ้น และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารดำเนินการตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญว่ามีความเหมาะสมหรือไม่

5.1.1.4 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า คำชมเชยเลขคณิตมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานอย่างแน่วแน่ รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่บุคลากร โดยพิจารณาจากความสามารถและผลการปฏิบัติงาน

5.1.2 การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อ มีรายละเอียดดังนี้

การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 โดยในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงคำชมเชยเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารงานบุคคล การพัฒนาหลักสูตร การประเมินผล และการจัดระบบการเรียนการสอน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย พบว่า

5.1.2.1 ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า คำชมเชยเลขคณิตมากที่สุด คือ โรงเรียนจัดให้มีการออกเยี่ยมบ้านนักเรียน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน รองลงมา คือ สถานศึกษาร่วมกับชุมชนจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในวันสำคัญเกี่ยวกับชาติศาสนา พระมหากษัตริย์ และประเพณีของท้องถิ่น และน้อยที่สุด คือ สถานศึกษามีการส่งเสริมการบริหารให้ชุมชนมีส่วนร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมินผล ในรูปแบบของคณะกรรมการของสถานศึกษา

5.1.2.2 ด้านการบริหารงานบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า คำชมเชยเลขคณิตมากที่สุด คือ มีการจัดทำแผนงาน โครงการ การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเป็นปัจจุบัน รองลงมา คือ มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองด้วยวิธีการ ต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพ และน้อยที่สุด คือ การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมทุกคน

5.1.2.3 ด้านการพัฒนาหลักสูตร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า คำชมเชยเลขคณิตมากที่สุด คือ โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายใน เพื่อติดตาม และประเมินผล การใช้หลักสูตรสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอน รองลงมา คือ โรงเรียนมีคณะกรรมการวิเคราะห์หลักสูตร บริหารหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และน้อยที่สุด คือ ผู้นิเทศส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการประชาสัมพันธ์การใช้หลักสูตรสถานศึกษาอย่างเป็นรูปแบบ

5.1.2.4 ด้านการประเมินผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า คำชมเชยเลขคณิตมากที่สุด คือ ผู้นิเทศมีความรอบรู้ในการวิเคราะห์ และแปลความหมายข้อมูลที่ได้

จากการประเมินผล ร่องลงมา คือ นิเทศเปิดโอกาสให้ครูร่วมกำหนดแนวทางในการประเมินผล และน้อยที่สุด คือผู้นิเทศเป็นผู้ให้คำแนะนำในการปรับปรุงการเรียนการสอน ให้ดีขึ้น โดยอาศัยผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1.2.5 ด้านการจัดระบบการเรียนการสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด คือ ผู้นิเทศจัดให้มีการประชุมครูเพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันถึงงานที่จะต้องทำ การแบ่งงาน การร่วมกันกำหนดมาตรฐานของงาน ร่องลงมา คือ พัฒนาครูผู้สอนในการนำความรู้ และผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนมาบูรณาการในการสอนได้ และน้อยที่สุด คือผู้นิเทศร่วมกับครูผู้สอนวิเคราะห์การจัดทำแผนการเรียนที่เปิดสอน เพื่อปรับให้เหมาะสมกับผู้เรียน จำนวนคาบการสอน และคาบปฏิบัติงานพิเศษของครู

5.1.3 ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์การทำนายตามความสำคัญ ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวม เท่ากับ 0.621 ได้ร้อยละ 62.1 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย เท่ากับ 0.253

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะ จากการศึกษาที่ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาทุกแห่งให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็ง และได้รับการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งในเรื่องดังกล่าวจะสัมฤทธิ์ผลได้ ย่อมอยู่ที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างมากต่อการปรับเปลี่ยนขั้นตอนและกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุประสิทธิผล และประสบความสำเร็จ ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ขององค์การ เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามเพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (Yukl, 1998, p. 20) เมื่อมีการกระตุ้นย่อมก่อให้เกิดความสนใจ ในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน

และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ (Bass & Avolio, 1994, p. 17) โดยการใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น ส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลง และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตนเองในการบริหาร ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ติดตาม ให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย (สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์, 2560, หน้า 10) นำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรโดยส่วนรวม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญ เพราะจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้เกิดปัญหามากมาย ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตด้านคุณภาพการศึกษาไทยตกต่ำ ความเหลื่อมล้ำด้านโอกาสทางการศึกษา ความไม่สอดคล้องกับสภาพสังคม ศาสนาและวัฒนธรรม เป็นต้น กลไกสำคัญในการแก้ปัญหา คือ ผู้นำ หรือผู้บริหารที่จะต้องมียุทธศาสตร์หลายด้าน เช่น มีความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ และมีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับผู้อื่นในการประสานงาน มีความพร้อมทางด้านวุฒิภาวะ คุณลักษณะ ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน (สุเมธชา ทายุก, 2557, หน้า 27) ทำให้ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง สอดคล้องกับ คเนเชวิช (Knezevich, 1984, pp. 16-18) ได้กล่าวถึง บทบาทสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 17 ประการ คือ บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ บทบาทเป็นนักวางแผน บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ บทบาทเป็นนักจัดองค์การ บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง บทบาทเป็นผู้ประสานงาน บทบาทเป็นผู้สื่อสาร บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร บทบาทเป็นผู้ประเมินผล บทบาทนักประชาสัมพันธ์ และบทบาทเป็นประธานในพิธี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจให้ครูร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ ว่าการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติตนเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำ (วันเพ็ญ รัตนอนันต์, 2555, หน้า 29) พฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ จึงเน้นการปฏิบัติ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน เป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ เมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง (Bass, 1985, p. 66) สอดคล้องกับวีรศักดิ์ ประจง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนมิตรภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในกลุ่มโรงเรียนมิตรภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 พบว่า ภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ยังสอดคล้องกับสุเมธชา ทายุก (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก รวมทั้งสอดคล้องกับวิรวรรณ จิตต์ปราณี (2559) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับพนัชกร พोगาม (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับบอภัญญา เปรมสุข (2559) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับทิพวัลย์ ชาลีเครือ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครู ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยองโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากเช่นกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2 ด้านที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิต มากที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550, หน้า 32) ดังนั้น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จึงเป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal Authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ และมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เหตุผลเพราะการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำมีความจำเป็นต่อกระบวนการของการพัฒนา (Yukl, 2010, p. 317) ทำให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง ทำให้ผู้ตามมีความเป็นหนึ่งเดียวกับผู้นำ ซึ่งตรงกับที่คูห์เน็ต และเลวิตต์ (Kuhnet and Lewit, 1987) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยน จะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจ เพื่อประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป จะไม่สนใจ

ต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมการณ์ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะไม่ได้ทำงานตามหน้าที่เพียงพอเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับงานบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับธีรศักดิ์ สารสมักร (2563) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการศึกษาพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดมั่นในอุดมการณ์ ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี ยังมีความสอดคล้องกับบาส (Bass, 1985, pp. 43-45) ได้ทำการวิจัยและยืนยันว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (Commit) ต่องานและต่อองค์กร ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจและเชื่อใจในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยปัญญา ผู้ตามเห็นว่าผู้นำทำให้ตนมีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย ตลใจให้เกิดการรักดี ผู้นำมีพรสวรรค์ที่จุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามเห็นช่องทางในการนำไปสู่เป้าหมายนั้น ยังสอดคล้องกับวิรวรรณ จิตต์ปราณี (2559) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด รวมทั้งสอดคล้องกับพนัชกร พองาม (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” ผลการวิจัยพบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด และสอดคล้องกับสิริรักษ์ นักดนตรี (2560) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ผลการศึกษาพบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ตามมุมมองของผู้บริหาร รวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับดีเยี่ยม โดยด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 ด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต น้อยที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แต่ก็ยังอยู่ในระดับมาก แต่ที่น้อยที่สุดทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานได้สำเร็จซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสำนึก (Conscious)

ของความต้องการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น (Burns, 1978) เพราะการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของกลุ่ม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสสภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว (สุเมธงาทายุก, 2557, หน้า 32-34) โดยการสร้างแรงบันดาลใจมีวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนำมาใช้หลายประการ เช่น การใช้คำพูดเพื่อกระตุ้นให้ผู้ตามมั่นใจและกระตือรือร้น การปฏิบัติ เช่น ให้ผู้ตามที่มีความสามารถพิเศษได้ทำงานใหม่ที่ท้าทายความสามารถ สร้างบรรยากาศขององค์กรให้เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ การติดต่อสื่อสารมีหลายช่องทาง มีการร่วมทุกข์ร่วมสุขกับผู้ตามทั้งในยามปกติและเมื่อประสบปัญหายุ่งยาก (ศักดิ์ชัย ภูเจริญ, 2560, หน้า 42-43) และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานว่า จะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงาน โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา สอดคล้องกับพนัชกร พองาม (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 8 แนวทาง คือ 1. เสริมสร้างความภาคภูมิใจและความมั่นใจในการทำงาน โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย 2. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเสนอปัญหาที่แต่ละคนเผชิญ และหาพื้นที่ให้แต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นออกมา 3. สร้างเจตคติที่ดีในการทำงานโดยการสร้างความตระหนักให้บุคลากรทุกคนนั้นรู้ถึงบทบาทหน้าที่และความสำคัญในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ 4. สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ใช้วิธีการสร้างความเป็นมิตรหรือให้คำชมเชย เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มความสามารถ 5. ดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึงโดยศึกษาบุคลากรเป็นรายบุคคล 6. มอบหมายงานให้บุคลากรได้รับผิดชอบตรงตามความสามารถ และให้ได้รับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น 7. ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละคนได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น ให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และ 8. หาแนวทางให้บุคลากรแต่ละคนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ เช่น ให้เข้ารับการอบรมหรือการศึกษาดูงาน รวมทั้งสอดคล้องกับแบงโคสกี (Bankoski, 2001) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจของครู โรงเรียนประถมศึกษาในเมืองนิวยอร์กซิตี ผลการศึกษาสรุปว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครู ยังสอดคล้องกับสิริรักษ์ นักดนตรี (2560) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 ผลการศึกษาพบว่า ตามมุมมองของครูผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ โดยด้านที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ การสร้าง

แรงบันดาลใจ และสอดคล้องกับสปาก และชาร์ค (Sparks and Schenk, 2001, pp. 849-869; อ้างถึงใน สุมาลี ละม่อม, 2553, หน้า 53) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ที่ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มแรงบันดาลใจที่สูงขึ้น (Higher-order Motive) ของพนักงานใน ธุรกิจขายตรง โดยทำการสำรวจในพนักงานขายตรงเพศหญิง จำนวน 736 คน ปรากฏผลเป็นที่น่าเชื่อถือได้ว่า แรงบันดาลใจที่สูงขึ้นของพนักงานขายตรงที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มาจากกระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผลิตผล (Outcome) เพิ่มขึ้น ประกอบด้วย การร่วมแรงร่วมใจ ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เพิ่มขึ้นด้วยเนื่องจากผู้นำได้เปลี่ยนแปลง (Transform) ผู้ตามโครงการ ให้การสนับสนุนพวกเขาให้มองเห็นเป้าหมายที่สูงยิ่งขึ้นในการทำงาน

5.2.2 การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2 โดยในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เป็นเพราะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต 2 ได้กำหนดกลยุทธ์และมาตรการ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาในสังกัด โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษา ทุกแห่งนำไปปฏิบัติ ในกลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 มาตรการ คือ การพัฒนา หลักสูตรและการเรียนการสอน พัฒนาการจัดการและคุณภาพมาตรฐานการเรียนรู้ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม สำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ พัฒนาการศึกษาต่อเนื่องและการเรียนรู้ตลอดชีวิต บริการทางวิชาการแก่สังคม และพัฒนาระบบการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการ เรียนรู้ (สพป.นนทบุรี เขต 2, 2564, หน้า 15) สำหรับจุดมุ่งหมายของการนิเทศการสอนเป็นการปรับปรุง กระบวนการสอนและกระบวนการเรียนรู้ เป็นการส่งเสริมและพัฒนาความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพครู ที่ส่งผลโดยตรงต่อผลการเรียนรู้ของผู้เรียน สร้างขวัญและกำลังใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล ที่เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกัน โดยอาศัยการนิเทศ ช่วยเหลือแนะนำ ให้ความรู้ และการฝึกปฏิบัติด้านการ พัฒนาหลักสูตร เทคนิควิธีการเรียนการสอนใหม่ ๆ การใช้และการสร้างสื่อนวัตกรรมด้านการสอน และการ ทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อให้ครูสามารถปรับปรุง และพัฒนาการจัดการเรียนการสอนหรืองานในวิชาชีพของ ตนเองอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามเป้าหมาย (วัชรา เล่าเรียนดี, 2556, หน้า 6) ดังที่สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 309) กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศภายในสถานศึกษาว่า เมื่อสภาพของสังคมมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ สถานศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมี การเปลี่ยนแปลงตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิชา เนื้อหา สาระ เนื่องด้วยวิชาการเป็น การให้ความรู้ความเข้าใจและทักษะที่ผู้เรียนใช้เป็นทุนที่ได้สะสมไว้เมื่ออยู่ในวัยเรียน หากทุนในวัยเรียน ไม่สามารถนำมาใช้ได้เมื่อคราวจำเป็นในการดำเนินชีวิต ความล้มเหลวก็จะเกิดขึ้นแก่บุคคลนั้น หรือบุคคล ในเขตบริการทางการศึกษาของสถานศึกษานั้น สถานศึกษาก็จะประสบกับปัญหาการขาดความเชื่อมั่นอย่าง รุนแรง หากไม่มีการพัฒนาปรับปรุงงานวิชาการของตนเอง ประโยชน์ของการนิเทศ คือ ช่วยให้ครูได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ กระตุ้นให้เกิดการดำเนินการพัฒนาหลักสูตร ช่วยให้ ครูเกิดทักษะ พัฒนาการกระบวนการเรียนรู้ สามารถทำวิจัยในชั้นเรียน และแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้ได้อย่าง มีคุณภาพ (ศศิธร กรองกาญจน์, 2556, หน้า 36) เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในด้านการวางแผนพัฒนา

หลักสูตร วิธีการสอน สื่อการวัดผลประเมินผล การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน และการบริหารโรงเรียน ด้านอื่น เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน ให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (อารมณ ฉนวนจิตร, 2556, หน้า 73) โดยบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารกับการนิเทศภายในโรงเรียน คือ เป็นผู้ให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ เป็นผู้ร่วมวางแผน ให้บริการ ให้กำลังใจ ตลอดจนกำกับติดตาม ประเมินผลการทำงานของคณะครู ทำให้ครูมีความทันสมัย เกิดการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ได้เหมาะสมกับวัย เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด (วิพล พิมพะ, 2558, หน้า 32) กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ได้มีการ นำขั้นตอนการนิเทศการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 8-10; อ้างถึงใน พัชรินทร์ ช่วยศิริ, 2554, หน้า 23-25) มาประยุกต์ใช้ มีขั้นตอนการนิเทศการศึกษาที่มีการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีแนวทางการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนที่หลากหลาย เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง อาทิ การนิเทศแบบคลินิก การนิเทศแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ การนิเทศแบบพัฒนาตนเอง การนิเทศแบบควบคุมเชิงบริหาร เป็นต้น (Allan, 1984, pp. 135-148) นอกจากนี้เพื่อให้การนิเทศสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการตามบริบทของสถานศึกษา ได้นำการ ประยุกต์ใช้กระบวนการวิจัยและกระบวนการบริหาร PDCA มาใช้ในการนิเทศการศึกษา คือ ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจสภาพและปัญหา เป็นการสำรวจรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพการณ์ปัจจุบัน และปัญหาในการ ดำเนินงาน ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนการนิเทศ เป็นการร่วมกันพิจารณาวางแผน กำหนดแนวทาง วิธีการ หรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จะใช้ในการนิเทศภายในสถานศึกษา วิธีการที่เลือกใช้นิเทศ ควรให้เหมาะสมกับ สภาพการณ์ของสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการนิเทศ เป็นการดำเนินการนิเทศภายในโดยผู้นิเทศที่ ได้รับมอบหมายปฏิบัติการนิเทศตามกำหนดการในปฏิทินการนิเทศ ด้วยเทคนิคหรือวิธีที่ได้วางแผนไว้ และ ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลและปรับปรุง เป็นการตรวจสอบการบรรลุจุดหมาย และการแก้ปัญหาในการ นิเทศ โดยอาจใช้การประชุมคณะผู้นิเทศ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลจากการดำเนินการนิเทศตามแผนที่กำหนด สอดคล้องกับเฟอร์นันโด และเฮร์ลิฮี (Fernando & Herlihy, 2010, p. Abstract) ได้ออกไปศึกษา และ ทำการสำรวจถึงวิธีการของผู้ที่ให้การนิเทศหลายคน การนิเทศเป็นการช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ และความ ยุติธรรมให้เกิดขึ้นในกลุ่มผู้รับการนิเทศ บทบาทของผู้ให้การนิเทศจะต้องสร้างความตระหนัก และควรเป็น กลางในการนิเทศ ผู้นิเทศจะต้องให้ความช่วยเหลือแก่ผู้รับการนิเทศ และเปิดโอกาสให้กับผู้รับการนิเทศ ด้วย ทำให้ผลการวิจัยครั้งนี้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทำให้มีระดับสูงกว่างานวิจัยของนักวิชาการ หลาย ๆ ท่าน เช่น จรินทร์ อุตสาหะ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ การนิเทศภายในสถานศึกษาของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับมาก รวมทั้งอรกัญญา เปรมสุข (2559) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับการดำเนินการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ยังรวมถึงวิไลวรรณ ประดับวัน (2555, หน้า 69) ศึกษาเรื่องการนิเทศ

การศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า การนิเทศการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 มีสภาพการดำเนินการนิเทศการศึกษา โดยภาพรวม มีระดับการดำเนินการ อยู่ในระดับมาก ทั้งกับ นพวงศ์ คงประจักษ์ (2555, หน้า 81) ศึกษาเรื่อง การนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ผลการวิจัยก็พบว่า การนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ในส่วนของครูผู้สอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ยังสอดคล้องกับนายาณิ ยาแล (2557, หน้า 71) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสุวารี-สามัคคี อำเภอรือเสาะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1 พบว่า ระดับการบริหารงาน นิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอรือเสาะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ทั้ง 7 ด้าน พบว่า ด้านกระบวนการนิเทศภายใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก กับอาหามะ ตือเร๊ะ (2555, หน้า 85) ที่ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารงานการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับ การบริหารงานการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ภาพรวม ก็อยู่เพียงในระดับ มากเช่นกัน

การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นมากที่สุด คือ ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนใน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน แจ้งข่าวคราวการเคลื่อนไหวทางการศึกษาให้ชุมชนทราบแล้วให้ความ ช่วยเหลือชุมชน ตลอดจนการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อ ชุมชน (Harris, 1985, pp. 10-12) กล่าวคือ โรงเรียนจะได้รับความร่วมมือ และการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น การเงิน แรงงาน และทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชน และชุมชนก็จะได้รับความร่วมมือจากโรงเรียนใน ด้านต่าง ๆ เช่นกัน เป็นการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ ประสานงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดย มุ่งสร้างสรรค์ก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ แก่โรงเรียนและชุมชน ด้วยการประชาสัมพันธ์โรงเรียน การ ให้บริการแก่ชุมชน การร่วมกิจกรรมของชุมชน การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนและการสร้าง เสริมความสัมพันธ์กับชุมชนในท้องถิ่น (รัตนา กาญจนพันธ์, 2560, หน้า 136-137) ความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชนมีความจำเป็น และมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 ได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนทำให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา พัฒนาเยาวชน อันจะนำไปสู่การ พัฒนาชุมชนและประเทศชาติต่อไป (กาญจนา สิงห์หมณี, 2553, หน้า 12) ดังนั้น การเสริมสร้างความสัมพันธ์ กับชุมชนโรงเรียนต้องดำเนินการให้ครูมีส่วนร่วมในการติดต่อสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ การเยี่ยมบ้านนักเรียน การประชุมผู้ปกครอง รวมทั้งการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เช่น การจัดการแข่งขันกีฬา การจัดงานประเพณีต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและหน่วยงานอื่น

(คณินิจ กฤษนาม, 2553, หน้า 25) สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนางค์กรให้พร้อมบริการ ของสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี เขต 2 ตามมาตรการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนด คือ ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา อีกทั้งองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นให้การสนับสนุนงบประมาณ ครูอัตราจ้าง ครูไทยและครูต่างชาติในการพัฒนาการศึกษาจำนวน เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษาต่อเนื่องทุกปี และยังมีแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาที่ทรงคุณค่า มีความ หลากหลายทางวัฒนธรรม เชื้อชาติและภาษา แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและประวัติศาสตร์ที่สำคัญ หลายแห่ง สอดคล้องกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแพร่ (2562) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสอดคล้องเหมาะสมตามบริบทของ พื้นที่ในจังหวัดแพร่ ผลการวิจัย ได้รูปแบบการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการศึกษา ที่ มีความสอดคล้องเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัดแพร่ PHRAE ICT+ (plus) Coaching Model เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในจังหวัดแพร่ ผลที่เกิดจากการใช้รูปแบบ สถานศึกษามี เครือข่ายในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพผู้เรียน และสอดคล้องกับเรื่องกิตติ วัชชุม (2556) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานตามกระบวนการนิเทศภายในกับประสิทธิภาพการสอนของครู โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครพนมเขต 2 ผลการวิจัยพบว่าการดำเนินงานตาม กระบวนการนิเทศภายในที่ควรพัฒนาคือ ด้านการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการ จัดการเรียนรู้ แต่ไม่สอดคล้องกับสุวรรณี พุทธา (2560) ได้ศึกษา เรื่อง ความต้องการการนิเทศภายใน สถานศึกษาของครูโรงเรียนวัดทุ่งครุ (ฟิ่งสายอนุสรณ์) สำนักงานเขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า มีความต้องการนิเทศภายในสถานศึกษาด้านการสร้างสัมพันธ์ชุมชนในโรงเรียนวัดทุ่งครุ (ฟิ่งสายอนุสรณ์) อยู่เพียงในระดับมากเท่านั้น

การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นบุรี เขต 2 ด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความถี่ น้อยที่สุด คือ 5 ด้านการจัดระบบการเรียนการสอน แต่อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะการจัดระบบการเรียนการสอนเป็นกิจกรรมที่สำคัญ ซึ่งจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็น ขั้นตอนเช่นเดียวกับการดำเนินการด้านอื่น ๆ การจัดระบบการเรียนการสอน คือ องค์ประกอบของการ เรียนการสอนที่ได้รับการจัดให้มีความสัมพันธ์กัน และส่งเสริมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ นำไปใช้เป็นแนวทางการดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายการเรียนการสอนที่ ต้องการ ระบบการเรียนการสอนยังช่วยในการวางแผนการเรียนการสอน การประเมินแผนการเรียน การสอน และการออกแบบการเรียนการสอน จึงมีประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน ระบบการเรียน การสอนเปรียบเสมือนพิมพ์เขียวที่จัดวางองค์ประกอบของการเรียนการสอนต่าง ๆ ไว้อย่างเป็นระเบียบทำ ให้ครูผู้จุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน การดำเนินการจัดการเรียนการสอนและการวัดผลผู้เรียนซึ่งอำนวยความสะดวกแก่ครูในการเตรียมการสอน ทำให้เกิดความพร้อมในการดำเนินงานช่วยให้ครูได้นำผลการ ประเมินและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีคุณภาพดีขึ้น (Smith & Ragan, 1999, pp. 8-9., Dick, carey, Carey, 2001, p. 11) ในการพัฒนาระบบการเรียนการสอนนั้น มีแนวคิดเกี่ยวกับระบบที่นำมาใช้ แบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ การคิดเป็นระบบ (systematic thinking)

และวิธีการเชิงระบบ (system approach) สอดคล้องกับแนวคิดของไทเลอร์ (Tyler, 1949) ที่กล่าวไว้ว่า ระบบการเรียนการสอน ได้พัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนการสอนและจัดองค์ประกอบเหล่านี้ให้สัมพันธ์กันตามองค์ประกอบเชิงระบบ ในรูปของตัวบ่อน กระบวนการผลิต การควบคุมและข้อมูลย้อนกลับ ในการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนซึ่งนำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบของระบบการเรียนการสอนไว้ 3 ส่วน 1. จุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน 2. เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาระบบการเรียนการสอน สอดคล้องกับงานวิจัยของของวชิรา เครือคำอ้ายและชวลิต ขอดศิริ (2561) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการนิเทศโดยใช้กระบวนการชี้แนะและระบบพี่เลี้ยง เพื่อส่งเสริมศักยภาพการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการนิเทศโดยใช้กระบวนการชี้แนะและระบบพี่เลี้ยงเพื่อส่งเสริมศักยภาพการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดเชียงใหม่ ชื่อว่า “ดับเบิลพีแอลซีเอ พลัส” (PPLCA Plus) โดยนำการออกแบบเชิงระบบ ADDIE Model มาใช้เป็นฐานคิดในการวิจัย ทำให้ได้รูปแบบการนิเทศที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ หลักการ เงื่อนไขสำคัญ และองค์ประกอบของรูปแบบ 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1. ขั้นเตรียมความรู้ก่อนการนิเทศ (Preparing : P) 2. ขั้นวางแผนและออกแบบการนิเทศ (Planning : P) 3. ขั้นเรียนรู้และแลกเปลี่ยนในการปฏิบัติการนิเทศ (Learning and Sharing : L) 4. ขั้นการนิเทศด้วยกระบวนการชี้แนะและระบบพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring : C) และ 5. ขั้นสะท้อนคิดหลังการนิเทศ (After Action Review : A) และสอดคล้องกับ สุวรรณิ พุทธา (2560) ได้ศึกษา เรื่อง ความต้องการการนิเทศภายในสถานศึกษาของครูโรงเรียนวัดทุ่งครุ (ฝั่งสายอนุสรณ์) สำนักงานเขตทุ่งครุกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนวัดทุ่งครุ (ฝั่งสายอนุสรณ์) สำนักงานเขตทุ่งครุกรุงเทพมหานคร มีความต้องการนิเทศภายในสถานศึกษาด้านการจัดระบบการจัดการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก

5.2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทั้ง 4 ด้าน มีความเกี่ยวข้องร้อยรัดกันในการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจให้ครูร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ (สุมนทนา ทายุกโก, 2557, หน้า 32-34) จากการศึกษาที่ผู้นำมีการกระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมี การคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ(Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบ

ของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (รัตติกรณ จงวิศาล, 2550, หน้า 32) ส่วนการสร้างแรงบันดาลใจการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของกลุ่ม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสสภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญาโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (สุมณฑา ทายุกโก, 2557, หน้า 32-34) อย่างไรก็ตามผู้นำก็ต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ตาม มีการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าเป็นสิ่งที่สำคัญ ผู้นำเป็นเสมือนโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) พฤติกรรมดังกล่าวสามารถพัฒนาผู้ตามได้ เมื่อผนวกกับความเอาใจใส่ ความต้องการของปัจเจกบุคคล ปัจจัยนั้นก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของแต่ละบุคคล และผู้นำสามารถพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้นอีก สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านกรมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ก็มีส่วนสำคัญเช่นกันที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพึงมี เพราะการที่ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา มีความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามมีความพยายามประพฤติปฏิบัติตนเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำ (Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J., 1994, pp. 3-4) ผู้นำของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 มีความเป็นผู้นำที่ดีมีลักษณะของการเป็นนักปกครอง คือ มีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อบุคคล กลุ่มได้ ช่วยทำงานเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย จึงยอมรับว่ถ้าปราศจากความปรารถนาดีจากบุคคลอื่นในหน่วยงานแล้ว ความสำเร็จจากงานนั้นจะสำเร็จได้น้อยมาก (Sergiovanni, 1982, pp. 331-339) เพราะหัวใจของการเปลี่ยนแปลงคือ เปลี่ยนที่หัวใจไม่ไข่มอง และต้องด้วยกระบวนการใหม่ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการ “เห็น รู้สึก เปลี่ยนแปลง” ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จได้ด้วยการชี้แจงถึงปัญหาในขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง หรือให้คำตอบในการแก้ปัญหา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แสดงให้เห็นด้วยวิธีที่ชัดเจนที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ว่า จะด้วยการทำให้ทุกคนได้เห็นได้ยิน หรือได้สัมผัส (Kotter & Cohen, 2002, pp. 1-3) ส่งผลให้การบริหารงาน

ด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 เกิดประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล สอดคล้องกับจรินทร์ อุตสาหะ (2564) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษาของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสอดคล้องกับทัศนีย์ ไชยจิตร (2564) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยืน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่ามีปัจจัยทางภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ทำนายประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยืน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ทั้งหมด 2 ด้าน สามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ได้ดี คิดเป็นร้อยละ 31.9 ประกอบด้วย ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ อีกทั้งสอดคล้องกับไลทวูด, แจนท์ซีและเฟอร์นันเดซ (Leithwood, Jantzi and Fernandez, 2002, pp. 228-256) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและความพยายามของครูในการปฏิรูปสถานศึกษาในประเทศแคนาดาและเนเธอร์แลนด์ พบว่า มิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและความพยายามของครู คือ มิติด้านการสร้างวิสัยทัศน์และมิติด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา การนิเทศภายในสถานศึกษา รวมทั้งสอดคล้องกับทักเกอร์ (Tucker, 1990, p. 773-A) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความพึงพอใจประสิทธิผล และความพยายามเป็นพิเศษ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจประสิทธิผลและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับศุภิสรา แพนสง (2553) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ผลการวิจัย ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อการนิเทศภายใน โดยภาพรวมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

5.3.1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารของสถานศึกษาในสังกัดของตนเอง โดยนำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลในการจัดอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่พึงมี และสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านการนิเทศภายในสถานศึกษา ให้กับสถานศึกษาในสังกัดต่อไป

5.3.1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำข้อค้นพบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นข้อมูลประกอบ การพิจารณากำหนดนโยบายสู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารจัดการให้กับสถานศึกษาต่อไป

5.3.1.3 สถานศึกษาควรนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปประเมินตนเองในประเด็นใดประเด็นหนึ่งที่มีปัญหา และสามารถนำข้อค้นพบไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีทิศทางที่ชัดเจนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

5.3.2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

5.3.2.2 ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

5.3.2.3 ควรทำวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตรวจสอบ ยืนยันผลการวิจัยอีกครั้ง อันจะทำให้งานวิจัยในครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

1. หนังสือทั่วไป :

กนกอร สมปราชาญ. (2560). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*.

(พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎหมายกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

_____. (2550). *หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.

_____. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์.

จันทรานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: บั๊กพอยท์.

จรรูวรรณ นุสา. (2564). *องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 2. การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 22 วันที่ 25 มีนาคม 2564 ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.

จิตติมา วรณศิริ. (2557). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา*. พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์.

ชัยธวัช เนียมศิริ. (2561). *ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 : กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น*. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 60 ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2560–2561.

ชาญชัย อาจินสมอาจาร. (2553). *การนิเทศการศึกษา Educational Supervision*. กรุงเทพฯ: ม.ปท.

ทิตนา แคมมณี. (2555). *ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธวัช บุญยมน. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ธีรศักดิ์ สารสมัคร. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ราชธานีวิชาการ ครั้งที่ 5, วันที่ 9 พฤษภาคม 2563. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*.

- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2556). *การบริหารงานวิชาการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม.
- พนัชกร พोगาม. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด.
- มัทนา วังถนอมศักดิ์. (2561). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา : ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. นครปฐม: เพชรเกษมพรินต์ติ้ง.
- วชิรา เครือคำอ้าย และชวลิต ขอดศิริ. (2561). *การพัฒนารูปแบบการนิเทศโดยใช้กระบวนการชี้แนะและระบบพี่เลี้ยง เพื่อส่งเสริมศักยภาพการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดเชียงใหม่*. ทุนวิจัยจากมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ งบประมาณแผ่นดิน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยการสนับสนุนจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.).
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตนา กาญจนพันธ์. (2560). *จริยธรรมสำหรับนักบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วัชรา เล่าเรียนดี. (2556). *ศาสตร์การนิเทศการสอนและการโค้ช การพัฒนาวิชาชีพ : ทฤษฎี กลยุทธ์สู่การปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 12) (ฉบับปรับปรุงใหม่). คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิจิตร ศรีสะอาด. (2550). *การปฏิรูปสถาบันการศึกษาและการจัดการศึกษาตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนาตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงโดยยึดคุณธรรมนำความรู้สู่การเป็นคนดีและอยู่เย็นเป็นสุข*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์การพิมพ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สมคิด บางโม. (2558). *องค์กรและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์
- สัมมา รณินิตย์. (2556). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี จำกัด.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. (มปป.). *คู่มือนิเทศภายในโรงเรียน*. กลุ่มงานนิเทศติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล การจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2 (2562-2564). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2564 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2564)*. เอกสารหมายเลข 2564/1
- _____. (2564). *แผนพัฒนาการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2564-2566)*.
- _____. (2564). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2564*. เอกสารอัดสำเนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). *แนวทางการบริหารจัดการหลักสูตร ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: อู่กาการพิมพ์.

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแพร่. (2562). *รูปแบบการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการบริหาร การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสอดคล้องเหมาะสมตามบริบทของพื้นที่ในจังหวัด แพร่. การวิจัยและพัฒนาองค์กร* สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแพร่ สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2556). *การพัฒนาวิชาชีพครูสู่ยุคปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2. ในเอกสารประกอบการ ประชุมสัมมนาทางวิชาการ การพัฒนาครูทั้งระบบตามยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา ทศวรรษที่ 2.* หน้า 2-4. แพร่: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 1-2.

อารมณ วัฒนจิตตร. (2556). *เอกสารประกอบการสอนวิชานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้.* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

2. วิทยานิพนธ์ :

กรรณิกา นิลเพชร. (2558). *สภาพการดำเนินงานนิเทศงานวิชาการของโรงเรียน กลุ่มศรีเมือง สังกัด สำนักงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.*

กาญจนา จันทะพันธ์. (2554). *ความต้องการนิเทศการสอนของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.*

กาญจนา สิงห์มณี. (2553). *การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยม พระราชทานนายาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.*

คนธวรรณ เกษงาม. (2558). *ความต้องการการนิเทศการสอนของครูสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี อำเภอมือเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.*

คณินิจ กฤษณาม. (2553). *การบริหารงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน. กับชุมชนในเครือข่าย วังจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.*

จรินทร์ อุตสาหะ. (2564). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.*

จริยา แต่งอ่อน. (2559). *รูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์สาขาวิชา การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*

จรินันท์ หาที่ถูก. (2557). *การนิเทศการเรียนการสอนของโรงเรียนแก่งหางแมวพิทยาคาร. สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- ชยาภาภรณ์ ทองป่อ. (2562). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาแก จังหวัดนครพนม. *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต*. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ณัฐวรรณ จิตาคม. (2556). การประยุกต์ใช้พรหมวิหาร 4 ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 42. *วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ณิชภา วิรัชนิกรณ์. (2558). การดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียนบางปะกง “บวรวิทยายน” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6. *วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทิพวัลย์ ชาลีเครือ. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง. *งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นพพงศ์ คงประจักษ์. (2555). การนิเทศภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2. *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต*. สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ สงขลา.
- นายาณี ยาแล. (2557). การบริหารงานนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มสุวารี-สามัคคี อำเภอเรือเสาะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวลำภู เขต 1. *สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต*. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- เนตรนภา นมัสโรสง. (2563). บทบาทของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32. *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- เนรัญชญาดา หอมทิพย์. (2557). ความต้องการการนิเทศการสอนของครูโรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 1 อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี. *งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปนัดดา ศิริพัฒนกุล. (2558). การศึกษาบทบาทการนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดระยอง จันทบุรีและตราด. *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต*. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- พระเส็ง ปกสุโส (วงษ์พันธุ์เสื่อ). (2554). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 1. *วิทยานิพนธ์ พศ.ม.*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พัชรินทร์ ช่วยศิริ. (2554). การศึกษาการดำเนินงานนิเทศภายในของโรงเรียนวัดประดู่ฉิมพลี. *สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ไมตรี คงนุกูล. (2553). การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ คินเคด กรุงเทพฯ. *สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รจนา วิเศษศิริกุล. (2557). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- รุ่งทิพย์ เข้มทิศ. (2559). การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 3 อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี. *งานนิพนธ์มหาบัณฑิต*. สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ฤทธิชัย บัลลังค์. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนอำเภอ แก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. *งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลัดดาวรรณ นัตดาเทพ. (2557). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. *งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันเพ็ญ รัตนอนันต์. (2555). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. *วิทยานิพนธ์ กศ.ม.*, ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วัฒนา วงศ์แหล. (2555). การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา*, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- วัลลา คงธรรม. (2558). คุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคล สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2. *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- วิพล พิมพะ. (2558). การศึกษาปัญหาและความต้องการการรับบริการนิตะภายในโรงเรียนของครูเครือข่าย โรงเรียนที่ 43 และเครือข่ายโรงเรียนที่ 45 สำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร. *งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิรวรรณ จิตต์ปราณี. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิไลวรรณ ประดับวัน. (2555). การนิตะการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3. *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*. สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขอนแก่น.

- วีรศักดิ์ ประจง. (2556). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มโรงเรียนมิตรภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1. *การค้นคว้าอิสระครุศาสตร์ มหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ศศิธร กองกาญจน์. (2556). บทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในสถานศึกษา สหวิทยาเขตระยอง 1 สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 18. *งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2560). การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต*. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สำเนา หมั่นแจ่ม. (2555). องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สิทธิพร สมบูรณ์ทรัพย์. (2560). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสมศักดิ์วิทยา. *การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สิริรักษ์ นักดนตรี. (2560). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 5. *วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกฤษฎี จันทร์ทรงกรด. (2558). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. *วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุนันทา สบายวรรณ (2555). การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ลพบุรี.
- สุภักดิ์ ภูมิवाल. (2552). ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชนของโรงเรียนชุมชนบ้านทุ่งโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาปราจีนบุรี เขต 2. *งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต*. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุมนธา ทายุก. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี. *วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- สุมาลี ละม่อม. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ผู้สอน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

สุวรรณณี พุทธา. (2560). ความต้องการการนิเทศภายในสถานศึกษาของครูโรงเรียนวัดทุ่งครุ พึ่งสาย อนุสรณ์) สำนักงานเขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร. *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ (หัวหมาก).

อรกัญญา เปรมสุข. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการนิเทศในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1. *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อาหามะ คือเร๊ะ. (2555). การบริหารงานนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2. *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

อุดม สิงโตทอง. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

3. บทความในวารสาร :

ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. *วารสารคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*, 1(1); 304-306.

ทัศนีย์ ไชยจิตร. (2564). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยืน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษอุบลราชธานี เขต 5. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 5(1) : มกราคม-เมษายน 2564; 103-104.

เรื่องกิตติ์ วัชชุม. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานตามกระบวนการนิเทศภายในกับประสิทธิภาพการสอนของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครพนม เขต 2. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 2(3) : กันยายน - ธันวาคม 2555; 41.

ศุภิสรา แพนสง. (2553). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท. *วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*. 1(1) : กรกฎาคม 2553-ธันวาคม 2553; 170.

2. ภาษาอังกฤษ

Allan A. Glatthorn. (1984). *Differentiated Supervision*. Washington, D.C.: Association for Approach. (6th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Bales, R. F. (1954). *Some findings relevant to the great man theory of leadership*. American Sociological Review.

- Bankoski. (2001). "A Study of relationship between Transformational Leadership and Teacher Motivation in New York City elementary school," Ed.D.st. John's University. New York school of Education and Human Service, 2001.
Dissertation Abstracts International (2013). A.
- Bass, B.M. (1985). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (3rd ed.). New York: Free Press.
- _____. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *The Implications of transactional and transformational leadership for Individual, team, and organizational development*. Research in organizational change and development. 4(5); 231-272.
- Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, Calif.: Sage. 3-4.
- Best W. John.(1997). *Research in Education*. Boston MA: Allyn and Bacon.
- Beach, Don M. and Reinhartz, Judy. (2000). *Supervision leadership : focus on instruction*. Boston: Allyn and Bacon.
- Beach, S. P. (1980). *The Management of People at Work*. New York: Macmillan.
- Blake, Robert R. & Mouton, Jane S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cronbach Lee Joseph. (1974). *Essentials of Psychological testing*. New York: Harper and Row.
- Daft, R. L. (2002). *The Leadership Experience* (2nd ed). Florida: Harcourt College.
- Dick, W., Carey, L., & Carey, J. O. (2001). *The systematic design of instruction* (5th ed.). New York: Pearson Education.
- Draft. (2005). *Organizational theory and design*. Mason OH: Thomson South-Western.
- Fernando, Delini M. & Herlihy, Barbara R. (2010, September). *Supervision of Group Work : Infusing the Spirit of Social Justice*. Journal for Specialists in Group Work, 35(3); 281-289.
- Fullan, M. G. (1991). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
- Gerlach, Vernon S.; & Ely, Donald P. (1971). *Teaching and Media : A Systematic Approach*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Glickman, C. D., Gordon, S.P. & Ross-Gordon, J.M. (2007). *Supervision and Curriculum Development*. 135-148. *Instructional Leadership: A Developmental Approach* (7th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Griffiths, D.E. (1959). *Administrative theory*. New York, N.Y.: Appleton-Century Crofts.
- Harris, Ben M. (1985). *Supervisory behavior in education* (3rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 10-12.
- Hersey, P. K. & Blanchard, K. H. (1993). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lunenburg and Ornstein, 2000, p. 150-151.
- John W. Best. (2006). *Research of Education* (10th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Knezevich, S. J. (1984). *Administration of public education* (4th ed.). New York: Harper and Row.
- Kotter, John. P. (1996). *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kotter, John. P. & Cohen, Dan. S. (2002). *The Heart of Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3); 607-610.
- Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987). *Transformational and Transformational Leadership : A Constructive/Developmental Analysis*, *The Academy of Management Review*, 12, 648-656. Retrieved, 2008.
- Lee J. Cronbach. (1974). *Essentials of Psychological Testing* (3rd ed.). New York: Harper & Row Publisher.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). *The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong*.
- Lunenburg, Fred C. and Ornstein, Allan C. (2000). *Educational Administration : Concepts and Practices* (3rd ed.). New York: Maple-Vail Book.
- Naranjo, Valencia. (2008). "Educational Supervision in Columbia : The Role of the Supervisor," *Dissertation Abstracts International*. 31(3); 973-A.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational behavior* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- _____. (1996). *Prentice Hall Organization Behavior: Concept, Controversies and Applications* (7th ed.) Englewood Cliffs; NJ: Prentice Hall.

- Romiszowski, A. J. (1981). *Designing instructional systems : Decision making in course planning and curriculum design*. New York: Nichols.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (2005). *Organizational Behavior*. (9th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Scott, W. G. & Mitchell, T. R. (1976). *Organization Theory : A Structural and Behavioral Analysis*. (3rd ed). Illinois: Homewood, Richard D. Irwin..
- Sergiovanni, Thomas J.; Burlingame, Martin. and coombs. (1987). *Educational Government and Administration* (2nd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice –Hall.
- Smith, P. L. & Ragan, T. J. (1999). *Instructional design* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Thomas J. Sergiovanni. (1982). “*Ten Principle of Quality Leadership*”. *Educational Leadership*, 39(5) (February 1982); 331-339.
- Tilahun, B. (1998). *The Kind of School Supervision Needed in Developing : Administation*. Boston: Allyn and Eacon.
- Tucker, M.L. (1990, September). *Higher Education Leadership : Transformational as a Predictor of Satisfaction Effectiveness, and Extra Effort*, Ph.D. Dissertation, University of New Orleans. Dissertation Abstracts International. (CD-ROM) 52(3); 773-A.
- Tyler, R. W. (1949). *Basic principles of curriculum and instruction*. Chicago: The University of Chicago.
- Wallace, M. J. D., Wilcoxon, S. A. & Satcher, J. (2010). *Productive and nonproductive counselor supervision.: Best and worst experiences of supervisees*. *Alabama Counseling Association Journal*, 35(2); 4-13.
- Yukl, G.A. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
อาจารย์ ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. ดร.ฐิตาภรณ์ เฟื่องหนู
ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนวัดใหม่สุคนธาราม (ปิ่นรัตนราษฎร์)
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา นครปฐม เขต 2
3. ดร.วลัยพรรณ บุญมี
ข้าราชการบำนาญ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2
4. นางจิราภรณ์ บุญไกรสร
ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนชลประทานสงเคราะห์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2
5. นางรุ่งทิพย์ บุตตะจิน
ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเจริญรัฐอุปถัมภ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๗๘๕

๘ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เจริญพร รศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย อาจารย์ ดร.ชัตติยา ต่วงสำราญ อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีความประสงค์ทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อกรณีศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต ๒”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบ ความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยซึ่งได้แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยการ

(พระมหาบุญนา จานวิโร, ผศ.ดร.)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๔
โทร ๐ ๒๔๔๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๘/ว ๗๘๕

๘ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เจริญพร ดร.รัฐตาภรณ์ เพ็งหนู

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย อาจารย์ ดร.ชัตติยา ดวงสำราญ อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีความประสงค์ทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อกรณีศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต ๒”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยซึ่งได้แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนาจพร

(พระมหาบุญนา จานวิโร, ผศ.ดร.)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๔
โทร ๐ ๒๔๔๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๒๔๘ ถนนศาลายา-นครชัยศรี

ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๕๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๕๔๔-๖๐๖๐

www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๗๘๕

๘ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เจริญพร ดร.วลัยพรรณ บุญมี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย อาจารย์ ดร.ชัตติยา ดั่งสำราญ อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีความประสงค์ทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต ๒”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยซึ่งได้แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนาจพร

(พระมหาบุญนา จานวิโร, ผศ.ดร.)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๔

โทร ๐ ๒๕๔๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๗๘๕

๘ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เจริญพร นางจิราภรณ์ บุญไกรสร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย อาจารย์ ดร.ชัตติยา ดั่งสำราญ อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีความประสงค์ทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต ๒”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบ ความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยซึ่งได้แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนาจพร

(พระมหาบุญนา จานวิโร, ผศ.ดร.)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๔
โทร ๐ ๒๔๔๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๒๔๘ ถนนศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๗๘๕

๘ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เจริญพร นางรุ่งทิพย์ บุตตะจิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย อาจารย์ ดร.ชัตติยา ต้วงสำราญ อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีความประสงค์ทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อกรณีศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต ๒”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขออนุมัติคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยซึ่งได้แนบมาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อขออนุมัติคราะห์

ขออำนาจพร

(พระมหาบุญนา จานวิโร, ผศ.ดร.)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๔
โทร ๐ ๒๔๔๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓

ภาคผนวก ข
ค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย

สำหรับผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถามเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือแบบสอบถาม
เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อกรณีศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัยนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ด้านความตรงเชิงเนื้อหา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อกรณีศึกษา ภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัวรี เขต 2
2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 - ตอนที่ 2 กรณีศึกษาภายในสถานศึกษา
3. โปรดพิจารณาข้อความคำถามของเครื่องมือวิจัย แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดระบุลงในช่องข้อความแก้ไขและเสนอแนะ โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อความคำถามกับตัวแปรที่ศึกษา ตามเกณฑ์ ดังนี้
 - 1 หมายความว่า แน่ใจว่าแบบสอบถามนั้นวัดได้ตรงตามตัวแปร ที่ระบุไว้จริง
 - 0 หมายความว่า ไม่แน่ใจว่าแบบสอบถามนั้นวัดได้ตรงตามตัวแปร ที่ระบุไว้
 - 1 หมายความว่า แน่ใจว่าแบบสอบถามนั้นวัดไม่ได้ตรงตามตัวแปร ที่ระบุไว้

ขอขอบพระคุณในความกรุณาอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือในการวิจัย

ดร.ชัตติยา ด้วงสำราญ
สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

โปรดพิจารณาข้อความหรือข้อความของเครื่องมือวิจัย แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดระบุลงในช่องข้อความแก้ไข และข้อเสนอแนะ โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อความกับตัวแปรที่ศึกษา

ข้อที่	ข้อความ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	คะแนนการพิจารณา		
		+1	0	-1
	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์			
1	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นศรัทธา และเป็นที่ยอมรับของ ผู้ร่วมงาน			
2	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกเต็มใจ และภาคภูมิใจ เมื่อได้ ร่วมงานด้วย			
3	ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงานได้			
4	ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มองโลกในแง่ดี และเป็น แบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน			
5	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้			
6	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความ เป็นไปในทางปฏิบัติ			
7	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น แสดงถึงความมั่นใจในการที่จะ เอาชนะอุปสรรค ที่เกิดขึ้น			
8	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีกับบุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และ องค์กรภายนอก			
9	ผู้บริหารถ่ายทอดความคิดที่สำคัญเกี่ยวกับค่านิยม และความ น่าเชื่อถือ ระบุจุดประสงค์หลักในการทำงาน กับผู้ร่วมงานได้ อย่างชัดเจน			
10	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการ ทำงาน			
	การสร้างแรงบันดาลใจ			
11	ผู้บริหารมีความเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของ ส่วนรวม			

ข้อ ที่	ข้อความ	คะแนนการพิจารณา		
		+1	0	-1
12	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม			
13	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงาน			
	การสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)			
14	ผู้บริหารสร้างความคาดหวังในความสำเร็จของงานแก่ผู้ร่วมงาน			
15	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานอย่างแน่วแน่			
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน			
17	ผู้บริหารมีวิธีการในการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีกันในการปฏิบัติงาน			
18	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นคว้าวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ			
19	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
20	ผู้บริหารให้ผลตอบแทน หรือรางวัลแก่บุคลากร โดยพิจารณา จากความสามารถและผลการปฏิบัติงาน			
	การกระตุ้นทางปัญญา			
21	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา			
22	ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ เช่น การวางแผนและการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่			
23	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นใน มุมมองที่เปิดกว้าง โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน			
24	ผู้บริหารสนับสนุนวิธีการทำงาน หรือวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย วิธีการใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงาน			
25	ผู้บริหารมอบหมายงานที่ทำท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน			
26	ผู้บริหารดำเนินการตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญว่า มีความเหมาะสมหรือไม่			
27	ผู้บริหารให้อิสระแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่			

ข้อ ที่	ข้อความ	คะแนนการพิจารณา		
		+1	0	-1
28	ผู้บริหารเสนอยุทธวิธี การปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่เสมอ ๆ			
29	ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงยุทธวิธีการ ทำงานแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ให้ดีขึ้น			
30	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ ความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความ เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน			
	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล			
31	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและ พัฒนาจุดด้อยของตนเองอยู่เสมอ			
32	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคล			
33	ผู้บริหารให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกันโดย ปราศจากอคติใด ๆ			
34	ผู้บริหารมีการนิเทศโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความต้องการและ ความสามารถของผู้ร่วมงาน			
35	ผู้บริหารมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ และ ศักยภาพของผู้ร่วมงาน			
36	ผู้บริหารให้ความสำคัญ และรับฟังเรื่องราวต่าง ๆ ทั้งแนวคิด และปัญหาของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ			
37	ผู้บริหารติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล			
38	ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดี มีความเอาใจใส่อารมณ์ ความรู้สึกของ ผู้ร่วมงาน			
39	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของ ผู้ร่วมงานทุกคน			
40	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ			

ตอนที่ 2 การนิเทศภายในสถานศึกษา

โปรดพิจารณาข้อความหรือข้อความของเครื่องมือวิจัย แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดระบุลงในช่องข้อความแก้ไข และข้อเสนอแนะ โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อความกับตัวแปรที่ศึกษา

ข้อ ที่	ข้อความ การนิเทศภายในสถานศึกษา	คะแนนการพิจารณา		
		+1	0	-1
	การพัฒนาหลักสูตร			
41	ผู้นิเทศให้ความสำคัญในการพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดหมาย และแนวทางของหลักสูตรสถานศึกษา			
42	ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูนำเสนอแนวคิด และมีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา			
43	ผู้นิเทศจัดให้มีการสัมมนาเพื่อปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา ให้เหมาะสมกับท้องถิ่นและสภาพปัจจุบัน			
44	ผู้นิเทศส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการประชาสัมพันธ์ การใช้หลักสูตรสถานศึกษาอย่างเป็นรูปแบบ			
45	ผู้นิเทศให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หลักสูตร เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้			
46	ผู้นิเทศส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ กำหนดเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้ และการวัดผลประเมินผล ที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา			
47	ผู้นิเทศให้คำปรึกษาถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาในด้านการจัดทำหลักสูตร การใช้หลักสูตร และการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา			
48	โรงเรียน แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายใน เพื่อติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษา ในการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอน			
49	โรงเรียนมีคณะกรรมการวิเคราะห์หลักสูตร บริหารหลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา			

ข้อ ที่	ข้อความ การนิเทศภายในสถานศึกษา	คะแนนการพิจารณา		
		+1	0	-1
50	ผู้บริหารส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหาสาระหลักสูตรสถานศึกษา และจัดการศึกษา			
	การจัดระบบการเรียนการสอน			
51	ผู้นิเทศพัฒนาความสามารถครูผู้สอนในการปรับปรุง และพัฒนา การจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย			
52	พัฒนาครูผู้สอนในการนำความรู้ และผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนมาบูรณาการในการสอนได้			
53	ผู้นิเทศมีความสามารถในการแนะนำครูผู้สอนในการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัย			
54	นิเทศร่วมกับครูผู้สอนวิเคราะห์การจัดทำแผนการเรียนที่เปิดสอน เพื่อปรับให้เหมาะสมกับผู้เรียน จำนวนคาบการสอน และคาบปฏิบัติงานพิเศษของครู			
55	นิเทศจัดให้มีการปฐมนิเทศหรือประชุมครู เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันถึงงานที่จะต้องทำ การแบ่งงาน การร่วมกันกำหนดมาตรฐานของงาน			
	การบริหารงานบุคคล			
56	มีการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกำหนดอัตรากำลัง			
57	มีการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหรือครูอัตราจ้าง รวมถึงการโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เหมาะสม สอดคล้องกับแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา			
58	ทุกฝ่ายร่วมมือกันศึกษาความต้องการของบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ			
59	การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษา เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมทุกคน			
60	มีการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มีผลงานและความดี หรือมีคุณความดีสมควร เป็นแบบอย่างที่ดีของสถานศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ			

ข้อ ที่	ข้อคำถาม การนิเทศภายในสถานศึกษา	คะแนนการพิจารณา		
		+1	0	-1
61	มีการติดตามประเมินผลการพัฒนาวิสัย จริยธรรมของข้าราชการ และบุคลากรทางการศึกษา และดำเนินการอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม			
62	มีการจัดทำแผนงาน โครงการ การบริหารงานบุคคลของ สถานศึกษาเป็นปัจจุบัน			
63	มีการประเมินผลแผนงานบริหารบุคคลอย่างต่อเนื่อง			
64	มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทาง การศึกษาพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา วิชาชีพ			
	การประเมินผล			
65	ผู้นิเทศส่งเสริม สนับสนุน แนะนำให้ครูใช้กระบวนการ ประเมินผลการสอนได้อย่างถูกต้อง			
66	นิเทศมีความสามารถในการนำเครื่องมือวัดผลที่มีประสิทธิภาพ มาใช้วิเคราะห์วิธีการสอนของครู			
67	ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูร่วมกำหนดแนวทางในการประเมินผล			
68	ผู้นิเทศให้การแนะนำช่วยเหลือครู ในการสร้าง ปรับปรุง และ พัฒนาเครื่องมือวัดผลการเรียนการสอน			
69	ผู้นิเทศมีความรอบรู้ในการวิเคราะห์ และแปลความหมายข้อมูล ที่ได้จากการประเมินผล			
70	ผู้นิเทศเป็นผู้ให้คำแนะนำในการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น โดยอาศัยผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล			
71	มีการแจ้งผลการนิเทศเพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงการจัดการ เรียนการสอน			
72	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนา การจัดการเรียนรู้			

ข้อ ที่	ข้อความ กรณีศึกษาในสถานศึกษา	คะแนนการพิจารณา		
		+1	0	-1
	การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน			
73	สถานศึกษามีการส่งเสริมการบริหารให้ชุมชนมีส่วนร่วมตัดสินใจร่วมดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมินผลในรูปแบบของคณะกรรมการของสถานศึกษา			
74	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นให้ตอบสนองความต้องการของชุมชน			
75	สถานศึกษาร่วมกับชุมชนจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในวันสำคัญเกี่ยวกับชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประเพณีของท้องถิ่น			
76	สถานศึกษาจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับกิจการ และผลงานของโรงเรียน ให้ชุมชนทราบในรูปแบบที่หลากหลาย			
77	สถานศึกษาจัดให้มีการจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียนเพื่อชี้แจงนโยบาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้ทราบโดยทั่วถึงกัน			
78	โรงเรียนจัดให้มีการออกเยี่ยมบ้านนักเรียน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน			

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง

แบบสรุปตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย (IOC)
เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบตรวจความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัยนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ด้านความตรงเชิงเนื้อหา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2
2. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 - ตอนที่ 2 การนิเทศภายในสถานศึกษา
3. โปรดพิจารณาข้อความคำถามของเครื่องมือวิจัย แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดระบุลงในช่องข้อความแก้ไขและเสนอแนะ โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อความคำถามกับตัวแปรที่ศึกษา ตามเกณฑ์ ดังนี้
 - 1 หมายความว่า สอดคล้องกับนิยามตัวแปรที่ศึกษา
 - 0 หมายความว่า ไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับนิยามตัวแปรที่ศึกษา
 - 1 หมายความว่า ไม่สอดคล้องกับนิยามตัวแปรที่ศึกษา

ขอขอบพระคุณในความกรุณาอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือในการวิจัย.

ดร.ชัตติยา ดั่งสำราญ

อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

โปรดพิจารณาข้อความหรือข้อความของเครื่องมือวิจัย แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดระบุลงในช่องข้อความแก้ไข และข้อเสนอแนะ โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อความกับตัวแปรที่ศึกษา

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์							
1	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นศรัทธา และเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกดีใจและภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3	ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงานได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
4	ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มองโลกในแง่ดี และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
6	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
7	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น แสดงถึงความมั่นใจในการที่จะเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
8	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีกับบุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรภายนอก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
9	ผู้บริหารถ่ายทอดความคิดที่สำคัญเกี่ยวกับค่านิยม และความน่าเชื่อถือ ระบุจุดประสงค์หลักในการทำงาน กับผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
10	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
การสร้างแรงบันดาลใจ							
11	ผู้บริหารมีความเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	ค่า IOC
12	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
13	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
14	ผู้บริหารสร้างความคาดหวังในความสำเร็จของงานแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
15	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานอย่างแน่วแน่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
17	ผู้บริหารมีวิธีการในการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีกัน ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
18	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นคว้าวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
19	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
20	ผู้บริหารให้ผลตอบแทน หรือรางวัลแก่บุคลากร โดยพิจารณาจากความสามารถและผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
การกระตุ้นทางปัญญา							
21	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
22	ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ เช่น การวางแผน และการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
23	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในมุมมองที่เปิดกว้าง โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	ค่า IOC
24	ผู้บริหารสนับสนุนวิธีการทำงาน หรือวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
25	ผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
26	ผู้บริหารดำเนินการตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหาที่สำคัญว่ามีความเหมาะสมหรือไม่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
27	ผู้บริหารให้อิสระแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
28	ผู้บริหารเสนอยุทธวิธี การปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
29	ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงยุทธวิธีการทำงานแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
30	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ ความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล							
31	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ และพัฒนาจุดด้อยของตนเองอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
32	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
33	ผู้บริหารให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน โดยปราศจากอคติใด ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
34	ผู้บริหารมีการนิเทศโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
35	ผู้บริหารมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ และศักยภาพของผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	ค่า IOC
36	ผู้บริหารให้ความสำคัญ และรับฟังเรื่องราวต่าง ๆ ทั้งแนวคิด และปัญหาของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
37	ผู้บริหารติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล						
38	ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดี มีความเอาใจใส่อารมณ์ความรู้สึกของผู้ร่วมงาน						
39	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานทุกคน						
40	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ						
รวมเฉลี่ย							1.00

ตอนที่ 2 การนิเทศภายในสถานศึกษา

โปรดพิจารณาข้อความหรือข้อความของเครื่องมือวิจัย แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดระบุลงในช่องข้อความแก้ไข และข้อเสนอแนะ โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อความกับตัวแปรที่ศึกษา

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	ค่า IOC
การพัฒนาหลักสูตร							
1	ผู้นิเทศให้ความสำคัญในการพัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดหมาย และแนวทางของหลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
2	ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูนำเสนอแนวคิด และมีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
3	ผู้นิเทศจัดให้มีการสัมมนาเพื่อปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา ให้เหมาะสมกับท้องถิ่นและสภาพปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	ค่า IOC
4	ผู้นิเทศส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการประชาสัมพันธ์การใช้หลักสูตรสถานศึกษาอย่างเป็นรูปแบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
5	ผู้นิเทศให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
6	ผู้นิเทศส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ กำหนดเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้ และการวัดผล ประเมินผล ที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
7	ผู้นิเทศให้คำปรึกษาถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหา ในด้านการจัดทำหลักสูตร การใช้หลักสูตร และการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
8	โรงเรียน แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายใน เพื่อติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร สถานศึกษา ในการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
9	โรงเรียนมีคณะกรรมการวิเคราะห์หลักสูตร บริหาร หลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
10	ผู้บริหารส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนด เนื้อหาสาระหลักสูตรสถานศึกษา และจัดการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
การจัดระบบการเรียนการสอน							
11	ผู้นิเทศพัฒนาความสามารถครูผู้สอนในการปรับปรุง และพัฒนา การจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
12	พัฒนาครูผู้สอนในการนำความรู้ และผลการวิจัยที่ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนมาบูรณาการ ในการสอนได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
13	ผู้นิเทศมีความสามารถในการแนะนำครูผู้สอน ในการจัดการเรียนการสอนให้ทันสมัย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
14	นิเทศร่วมกับครูผู้สอนวิเคราะห์การจัดทำแผนการเรียนที่ เปิดสอน เพื่อปรับให้เหมาะสมกับผู้เรียน จำนวนคาบ การสอน และคาบปฏิบัติงานพิเศษของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	ค่า IOC
15	นิเทศจัดให้มีการปฐมนิเทศหรือประชุมครู เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกันถึงงานที่จะต้องทำ การแบ่งงาน การร่วมกันกำหนดมาตรฐานของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
การบริหารงานบุคคล							
16	มีการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางการวางแผนกำหนดอัตรากำลัง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
17	มีการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหรือครูอัตราจ้าง รวมถึงการโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เหมาะสม สอดคล้องกับแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
18	ทุกฝ่ายร่วมมือกันศึกษาความต้องการของบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
19	การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
20	มีการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานและความดี หรือมีคุณความดีสมควร เป็นแบบอย่างที่ดีของสถานศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
21	มีการติดตามประเมินผลการพัฒนาวินัย จริยธรรมของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา และดำเนินการอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
22	มีการจัดทำแผนงาน โครงการ การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเป็นปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
23	มีการประเมินผลแผนงานบริหารบุคคลอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความคำถาม	ความสอดคล้อง					
		1	2	3	4	5	ค่า IOC
24	มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทาง การศึกษาพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพ						
การประเมินผล							
25	ผู้นิเทศส่งเสริม สนับสนุน แนะนำให้ครูใช้กระบวนการประเมินผลการสอนได้อย่างถูกต้อง						
26	นิเทศมีความสามารถในการนำเครื่องมือวัดผลที่มีประสิทธิภาพมาใช้วิเคราะห์วิธีการสอนของครู						
27	ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูร่วมกำหนดแนวทางในการประเมินผล						
28	ผู้นิเทศให้การแนะนำช่วยเหลือครู ในการสร้างปรับปรุง และพัฒนาเครื่องมือวัดผลการเรียนการสอน						
29	ผู้นิเทศมีความรอบรู้ในการวิเคราะห์ และแปลความหมายข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล						
30	ผู้นิเทศเป็นผู้ให้คำแนะนำในการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น โดยอาศัยผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล						
31	มีการแจ้งผลการนิเทศเพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน						
32	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้ข้อมูลสะท้อนกลับ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้						
33	สถานศึกษามีการส่งเสริมการบริหารให้ชุมชนมีส่วนร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมินผล ในรูปแบบของคณะกรรมการของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
34	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นให้ตอบสนองความต้องการของชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ความสอดคล้อง					ค่า IOC
		1	2	3	4	5	
การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน							
35	สถานศึกษาร่วมกับชุมชนจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในวันสำคัญเกี่ยวกับชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประเพณีของท้องถิ่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
36	สถานศึกษาจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับกิจการ และผลงานของโรงเรียนให้ชุมชนทราบในรูปแบบที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
37	สถานศึกษาจัดให้มีการจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียน เพื่อชี้แจงนโยบาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ให้ทราบโดยทั่วถึงกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
38	โรงเรียนจัดให้มีการออกเยี่ยมบ้านนักเรียน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00
รวมเฉลี่ย							1.00

ภาคผนวก ค
หนังสือขอตกลงเครื่องมือ



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๒๔๘ ถนนวิภาวดีรังสิต

ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐

www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๐๙๖๓

๑๑ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เจริญพร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๔ ฉบับ

ด้วย อาจารย์ ดร.ชัตติยา ดั่งสำราญ อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มีความประสงค์ทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานนทบุรี เขต ๒”

ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยทำการทดลองใช้ เครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยก่อนเก็บข้อมูลจริงต่อไป

จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนาจพร

(พระมหาบุญนา จานวิโร, ผศ.ดร.)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๔

โทร ๐ ๒๔๔๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓

ภาคผนวก ง
ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.961	78

ภาคผนวก จ
เอกสารจริยธรรมการวิจัยในคน
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



ที่ จว. ๓๔๑/๒๕๖๖

เอกสารรับรองผลการพิจารณาจริยธรรมการทำวิจัยในคน
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๑. ชื่อโครงการวิจัย

ชื่อเรื่อง : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อกรณีพิเศษภายในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองบัว เขต 2

TITLE : CHANGE LEADERSHIP EXECUTIVE THAN AFFECT SUPERVISION WITHIN EDUCATIONAL
INSTITUTIONS UNDER NONTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

๒. ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย

ชัตติยา ดั่งสำราญ

๓. ผลการพิจารณาของคณะกรรมการจริยธรรมการทำวิจัยในคน

คณะกรรมการจริยธรรมการทำวิจัยในคน สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ในการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๖ วันที่ ๑๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๖ มติที่ ๔๘๘/๒๕๖๖ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า
โครงการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามหลักการของจริยธรรมการทำวิจัยในคน โดยที่ผู้วิจัยเคารพสิทธิและศักดิ์ศรี
ในความเป็นมนุษย์ ไม่มีการล่วงละเมิดสิทธิ และไม่ก่อให้เกิดภัยอันตรายแก่ตัวอย่างการวิจัย กลุ่มตัวอย่าง
และผู้เข้าร่วมในโครงการวิจัย

จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยในขอบข่ายของโครงการวิจัยที่เสนอได้ ตั้งแต่วันที่ออกเอกสารรับรองผล
การพิจารณาการทำวิจัยในคนฉบับนี้ จนถึงวันที่ ๑๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๗

ออกให้ ณ วันที่ ๑๙ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๖

ลงนาม

(พระมหาขวินทร์ ปรีสุตตโม, ผศ.ดร.)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการทำวิจัยในคน
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
 ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
 โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
 www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๐๙๒๓

๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๔ ฉบับ

ด้วย อาจารย์ ดร.ชัตติยา ดั่งวงสำราญ อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้ศึกษาทำวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อกรณีศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี เขต ๒” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิจัย

ในการนี้ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ใ้รขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตอบ แบบสอบถามเพื่อการวิจัยซึ่งได้แนบ มาพร้อมกับหนังสือฉบับนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนาจพร

พระครูศรีวิรัตนสุนทร
 (พระครูศรีวิรัตนสุนทร, ผศ.ดร.)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
 อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๔
 โทร ๐ ๒๔๔๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓

ภาคผนวก ฉ
เครื่องมือการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อกรณีพิเศษภายในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2

เลขที่แบบสอบถาม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อกรณีพิเศษภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 2 ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านจะมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือว่าเป็นความลับ และขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน หรือโรงเรียนของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำผลไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบถ้วนทุกข้อตามความเป็นจริง

2. ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คน หัวหน้างานวิชาการ 1 คน ครูผู้สอน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 4 คน

3. แบบสอบถามนี้ ประกอบด้วย 3 ตอน จำนวน 83 ข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 40 จำนวน

ตอนที่ 3 กรณีพิเศษภายในสถานศึกษา 38 จำนวน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้.

ดร.ชัตติยา ดั่งสำราญ

สาขาบริการการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ใน () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	
2	อายุ <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป	
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	
4	ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน <input type="checkbox"/> หัวหน้างานวิชาการ <input type="checkbox"/> ครูผู้สอน	
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-15 ปี <input type="checkbox"/> 16-20 ปี <input type="checkbox"/> 21 ปีขึ้นไป	

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นศรัทธา และเป็นที่ยอมรับ ของผู้ร่วมงาน					
2	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกเต็มใจ และภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย					
3	ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงานได้					
4	ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มองโลกในแง่ดี และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน					
5	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้					
6	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเป็นไปในทางปฏิบัติ					
7	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น แสดงถึงความมั่นใจ ในการที่จะเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้น					
8	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานที่ดีกับบุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรภายนอก					
9	ผู้บริหารถ่ายทอดความคิดที่สำคัญเกี่ยวกับค่านิยม และความน่าเชื่อถือ ระบุจุดประสงค์หลักในการทำงาน กับผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน					
10	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการกำหนดเป้าหมาย ที่ชัดเจนในการทำงาน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	การสร้างแรงบันดาลใจ					
11	ผู้บริหารมีความเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม					
12	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม					
13	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงาน					
14	ผู้บริหารสร้างความคาดหวังในความสำเร็จของงานแก่ผู้ร่วมงาน					
15	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานอย่างแน่วแน่					
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีการรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
17	ผู้บริหารมีวิธีการในการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีกัน ในการปฏิบัติงาน					
18	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นคว้าวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ					
19	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
20	ผู้บริหารให้ผลตอบแทน หรือรางวัลแก่บุคลากร โดยพิจารณาจากความสามารถและผลการปฏิบัติงาน					
	การกระตุ้นทางปัญญา					
21	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา					
22	ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่าง ๆ เช่น การวางแผน และการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
23	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในมุมมองที่เปิดกว้าง โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน					
24	ผู้บริหารสนับสนุนวิธีการทำงาน หรือวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงาน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
25	ผู้บริหารมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ ของผู้ร่วมงาน					
26	ผู้บริหารดำเนินการตรวจสอบข้อสันนิษฐานของปัญหา ที่สำคัญว่ามีความเหมาะสมหรือไม่					
27	ผู้บริหารให้อิสระแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่าง เต็มที่					
28	ผู้บริหารเสนอยุทธวิธี การปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ๆ					
29	ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ยุทธวิธีการทำงานแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ให้ดีขึ้น					
30	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีบทบาทเป็น ผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ ความคิดเห็น ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน					
	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
31	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ และพัฒนาจุดด้อยของตนเองอยู่เสมอ					
32	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความ แตกต่างระหว่างบุคคล					
33	ผู้บริหารให้ความสนใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน โดยปราศจากอคติใด ๆ					
34	ผู้บริหารมีการนิเทศโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความ ต้องการและความสามารถของผู้ร่วมงาน					
35	ผู้บริหารมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถ และศักยภาพของผู้ร่วมงาน					
36	ผู้บริหารให้ความสำคัญ และรับฟังเรื่องราวต่าง ๆ ทั้งแนวคิด และปัญหาของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ					
37	ผู้บริหารติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเป็น รายบุคคล					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
38	ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดี มีความเอาใจใส่อารมณ์ความรู้สึกของผู้ร่วมงาน					
39	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานทุกคน					
40	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาขนาดนทบุรี เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน

ระดับ 5 หมายถึง การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายถึง การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายถึง การนิเทศภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	การนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	การพัฒนาหลักสูตร					
1	ผู้นิเทศการให้ความสำคัญในการพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดหมาย และแนวทางของหลักสูตรสถานศึกษา					
2	ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูนำเสนอแนวคิด และมีส่วนร่วมปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา					
3	ผู้นิเทศจัดให้มีการสัมมนาเพื่อปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับท้องถิ่นและสภาพปัจจุบัน					
4	ผู้นิเทศส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการประชาสัมพันธ์ การใช้หลักสูตรสถานศึกษาอย่างเป็นรูปแบบ					
5	ผู้นิเทศให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หลักสูตร เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้					

ขอที่	การนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
6	ผู้นิเทศส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ กำหนดเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้ และการวัดผล ประเมินผลที่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา					
7	ผู้นิเทศให้คำปรึกษาถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาในด้าน การจัดทำหลักสูตร การใช้หลักสูตร และการปรับปรุงพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา					
8	โรงเรียน แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศภายใน เพื่อติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาในการจัด การเรียนการสอนของครูผู้สอน					
9	โรงเรียนมีคณะกรรมการวิเคราะห์หลักสูตร บริหารหลักสูตร และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา					
10	ผู้บริหารส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดเนื้อหา สาระหลักสูตรสถานศึกษา และจัดการศึกษา					
	การจัดระบบการเรียนการสอน					
11	ผู้นิเทศพัฒนาความสามารถครูผู้สอนในการปรับปรุงและพัฒนา การ จัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
12	พัฒนาครูผู้สอนในการนำความรู้ และผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการ จัดการเรียนการสอนมาบูรณาการในการสอนได้					
13	ผู้นิเทศมีความสามารถในการแนะนำครูผู้สอนในการจัดการ เรียนการสอนให้ทันสมัย					
14	ผู้นิเทศร่วมกับครูผู้สอนวิเคราะห์การจัดทำแผนการเรียนที่ เปิดสอน เพื่อปรับให้เหมาะสมกับผู้เรียน จำนวนคาบ การสอน และคาบปฏิบัติงานพิเศษของครู					
15	ผู้นิเทศจัดให้มีการปฐมนิเทศหรือประชุมครู เพื่อสร้างความ เข้าใจตรงกันถึงงานที่จะต้องทำ การแบ่งงาน การร่วมกัน กำหนดมาตรฐานของงาน					
	การบริหารงานบุคคล					
16	มีการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการบุคลากร เพื่อใช้ เป็นแนวทางการวางแผนกำหนดอัตรากำลัง					

ขอที่	การนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
17	มีการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาหรือครูอัตราจ้าง รวมถึงการโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เหมาะสม สอดคล้องกับแผนอัตรากำลังของสถานศึกษา					
18	ทุกฝ่ายร่วมมือกันศึกษาความต้องการของบุคลากร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ					
19	การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมทุกคน					
20	มีการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานและความดี หรือมีคุณความดีสมควรเป็นแบบอย่างที่ดีของสถานศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ					
21	มีการติดตามประเมินผลการพัฒนาวินัย จริยธรรมของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา และดำเนินการอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ยุติธรรม					
22	มีการจัดทำแผนงาน โครงการ การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเป็นปัจจุบัน					
23	มีการประเมินผลแผนงานบริหารบุคคลอย่างต่อเนื่อง					
24	มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพ					
	การประเมินผล					
25	ผู้นิเทศส่งเสริม สนับสนุน แนะนำให้ครูใช้กระบวนการประเมินผลการสอนได้อย่างถูกต้อง					
26	ผู้นิเทศมีความสามารถในการนำเครื่องมือวัดผลที่มีประสิทธิภาพมาใช้วิเคราะห์วิธีการสอนของครู					
27	ผู้นิเทศเปิดโอกาสให้ครูร่วมกำหนดแนวทางในการประเมินผล					
28	ผู้นิเทศให้การแนะนำช่วยเหลือครู ในการสร้าง ปรับปรุง และพัฒนาเครื่องมือวัดผลการเรียนการสอน					
29	ผู้นิเทศมีความรอบรู้ในการวิเคราะห์ และแปลความหมาย ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผล					

ขอที่	การนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
30	ผู้นิเทศเป็นผู้ให้คำแนะนำในการปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น โดยอาศัยผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล					
31	มีการแจ้งผลการนิเทศเพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน					
32	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้					
	การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน					
33	สถานศึกษามีการส่งเสริมการบริหารให้ชุมชนมีส่วนร่วม ตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมินผล ในรูปแบบของคณะกรรมการของสถานศึกษา					
34	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นให้ตอบสนองความต้องการของชุมชน					
35	สถานศึกษาร่วมกับชุมชนจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในวันสำคัญเกี่ยวกับชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประเพณีของท้องถิ่น					
36	สถานศึกษาจัดให้มีการประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับกิจการ และผลงานของโรงเรียนให้ชุมชนทราบในรูปแบบที่หลากหลาย					
37	สถานศึกษาจัดให้มีการจัดประชุมผู้ปกครองนักเรียน เพื่อชี้แจงนโยบาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้ทราบโดยทั่วถึงกัน					
38	โรงเรียนจัดให้มีการออกเยี่ยมบ้านนักเรียน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน					

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ให้ข้อมูล
เพื่อประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างสูง

ประวัตินักวิจัย

ชื่อ-สกุล	ดร.ชัตติยา ดั่งสำราญ KHATTIYA DUANGSAMRAN, Ph.D
ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย จังหวัดนครปฐม
ประวัติการศึกษา	
ปริญญาตรี	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ : สังคมศึกษา,ภาษาอังกฤษ) วิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาเขตกรรณ, 2525
ปริญญาโท	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543
ปริญญาเอก	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.2526 - 2527	อาจารย์ 1 โรงเรียนบ้านกันตรึม จังหวัด ศรีสะเกษ
พ.ศ.2528 – 2530	อาจารย์ 2 โรงเรียนคลองโยงเวทีอุปลั๊ก จังหวัด นนทบุรี
พ.ศ.2531 - 2555	อาจารย์ 3 โรงเรียนวัดตำหนักเหนือ (ชินวิทยานุสรณ์) จังหวัดนนทบุรี
พ.ศ.2556 - 2557	ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านวังน้ำเขียว จังหวัดสุพรรณบุรี
พ.ศ.2558 - 2560	ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดสังวรพิมลไพบูลย์ (จันทรานุกูล) จังหวัดนนทบุรี
พ.ศ.2562 - ปัจจุบัน	อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม
พ.ศ.2562 - ปัจจุบัน	อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย จังหวัดนครปฐม
ผลงานการวิจัย	
	การวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมพระวิทยากรกระบวนธรรม. 2562. รูปแบบการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการเสริมสร้างสุขภาวะผู้สูงอายุ ขององค์กรชุมชน อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม. 2563 ศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการระดมทรัพยากร ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน 2564

ประเมินหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา (หลักสูตร
ปรับปรุง พ.ศ. 2561) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร 2565
ประเมินหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา (หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2561) คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร 2565

สถานที่ทำงานปัจจุบัน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย