

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

นางสาวอรสา อาลี



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา

พ.ศ. 2554

**The Relationship between Transformational Leadership of School
Administrators and School-Based Management in Basic Education Schools
in Narathiwat Education Service Area 2**

Miss Orasa Alee



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

ชื่อและนามสกุล นางสาวอรสา อาลี

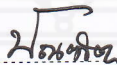
แขนงวิชา การบริหารการศึกษา

สาขาวิชา ศีรษะศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. อาจารย์ ดร. รัตนา ดวงแก้ว
2. รองศาสตราจารย์ ดร. นิตยา ภัสสรศิริ

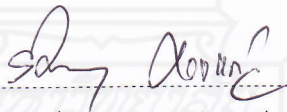
วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2555

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์




ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. บัณฑิต แทนพิทักษ์)



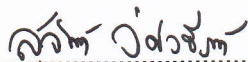
กรรมการ

(อาจารย์ ดร. รัตนา ดวงแก้ว)



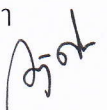
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. นิตยา ภัสสรศิริ)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิศวรธีรานนท์)



ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหาร โดยใช้
โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

ผู้วิจัย นางสาวอรสา อาลี รหัสนักศึกษา 2522302005 **ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) อาจารย์ ดร. รัตนา ดวงแก้ว (2) รองศาสตราจารย์ ดร. นิตยา กัสสรศิริ **ปีการศึกษา** 2554

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 (2) ศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ (4) สร้างสมการพยากรณ์การบริหารโดยใช้
โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ปีการศึกษา 2553
จำนวน 124 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 124 คน ครูหัวหน้างาน จำนวน 496 คน รวม
ทั้งสิ้น 620 คน ได้มาโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราค่า
จำนวน 2 ฉบับเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ
0.98 และ 0.96 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุ การทดสอบสมมุติฐานใช้ระดับความ
มีนัยสำคัญที่ .05

ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่
การศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของครูหัวหน้างานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่ครูรับรู้จากมาก
ไปน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(X_1) การสร้างแรงบันดาลใจ(X_2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
(X_3)และการกระตุ้นทางปัญญา(X_4)(2) การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้
ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก(3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มี 2 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) และ
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_3) (4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น
ฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ซึ่งอธิบายความแปรปรวนของการบริหาร โดยใช้
โรงเรียนเป็นฐานได้ร้อยละ 4 และ (5) สมการพยากรณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ในรูปคะแนนดิบ คือ $Y = 2.870 + 0.262 (X_2)$ และในรูปคะแนน
มาตรฐาน คือ $Z = 0.196 (Z_2)$

คำสำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Thesis title: The Relationship between Transformational Leadership of School Administrators and School-Based Management in Basic Education Schools in Narathiwat Educational Service Area 2

Researcher: Miss Orasa Alee; **ID:** 2522302005;

Degree: Master of Education (Educational Administration);

Thesis advisors: (1) Dr. Ratana Daungkaew; (2) Dr. Nittaya Passornsiri, Associate Professor; **Academic year:** 2011

Abstract

The purposes of this study were (1) to study the transformational leadership of school administrators in basic education schools in Narathiwat Educational Service Area 2; (2) to study school-based management (SBM) in basic education schools; (3) to study the relationship between the transformational leadership of the school administrators and SBM in basic education schools; and (4) to construct a regression equation for prediction of SBM in basic education schools.

The sample consisted of 124 basic education schools in Narathiwat Educational Service Area 2 in the academic year 2010. The respondents totaling 620 school personnel consisted of 124 school administrators and 496 supervising teachers obtained by a purposive sampling. Two rating scale questionnaires were employed for data collection. Cronbach's Alpha coefficients for the transformational leadership and SBM questionnaires were 0.98 and 0.96 respectively. Statistics employed for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's product-moment correlation coefficient, and stepwise multiple regression analysis. The .05 level of statistical significance was predetermined for hypothesis testing.

The research findings were as follows: (1) The overall transformational leadership of the school administrators in basic education schools in Narathiwat Educational Service Area 2, as perceived by supervising teachers, was at the high level, with aspect rating means being ranked from high to low based on the perception of teachers as follows: consideration for individual difference (X_4), creation of inspiration (X_2), having ideological influences (X_1), and intellectual motivation (X_3), respectively. (2) The overall SBM in basic education schools, as perceived by school administrators, was at the high level. (3) Two factors in transformational leadership were found to correlate positively and significantly with SBM in basic education schools, namely, having ideological influences (X_1), and creation of inspiration (X_2). (4) The only predictor that significantly affected SBM was the factor of creation of inspiration (X_2) which could explain 4% of the variance in SBM. (5) The regression equations for prediction of SBM in basic education schools in Narathiwat Educational Service Area 2 were as follows:

In terms of raw scores: $Y = 2.870 + 0.262(X_2)$;

In terms of standardized scores: $Z = 0.196 (Z_2)$

Keywords: Transformational leadership, School-Based Management

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร. บัณฑิต แทนพิทักษ์ คีศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 อาจารย์ ดร.รัตนา ดวงแก้ว และรองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา ภัตสรศิริ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประธานกรรมการ และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.รัตนา ดวงแก้ว และรองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา ภัตสรศิริ ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และความคิดเห็นตลอดจนคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณ คุณกัลยาณี อินทรศักดิ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ขอขอบคุณ ดร. อาตุลย์ พรหมแสง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศึกษานราธิวาส เขต 2 ดร.วรชัย ปานนิตยพงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านมูโนะ จังหวัดนราธิวาส ดร.รัชดา ธรรมเจริญ ผู้อำนวยการโรงเรียนสมพงษ์วิทยาจะทิ้งพระ จังหวัดสงขลา ดร.มุฮัมหมัดไยนี้ดาโอ๊ะ อาจารย์โรงเรียนแสงธรรมวิทยา จังหวัดนราธิวาส และนางสาวอรอุมา เหมทานนท์ อาจารย์โรงเรียนแสงทอง จังหวัดสงขลา ที่ได้ให้ความช่วยเหลือตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษา และหน้าที่หัวหน้างานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

อรสา อาลี

พฤษภาคม 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	10
หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนฐาน.....	19
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	33
สภาพการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2.....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	37
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	45
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	45
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
ตอนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง.....	52
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	53

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	70
สรุปการวิจัย.....	70
อภิปรายผล.....	73
ข้อเสนอแนะ.....	77
บรรณานุกรม.....	79
ภาคผนวก.....	87
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ.....	88
ข แบบสอบถาม.....	90
ค ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence : IOC).....	108
ง ค่าความเที่ยง (Reliability)	124
จ ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรายโรงเรียน.....	130
ฉ ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	138
ประวัติผู้วิจัย.....	141

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1	จำนวนสถานศึกษา นักเรียน ครู ปีการศึกษา 2554.....	35
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน.....	52
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม.....	53
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	54
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	56
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	57
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	58
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวม.....	59
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ สถานศึกษา ด้านการกระจายอำนาจ.....	60
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม.....	61
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารตนเอง.....	62
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ.....	63
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ.....	64

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน..... 65

ตารางที่ 4.14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้าน..... 66

ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (R) ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ค่าสัมประสิทธิ์
\ การทำนายที่ปรับแก้ (Adjusted R^2)..... 68

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนแต่ละตัวแปรของภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา
ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2..... 69



ฉ

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
------------------------------------	---



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะต้องพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่รู้จักการคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถเชื่อมโยงความรู้ทักษะและค่านิยมที่ดีงามเพื่อการดำเนินชีวิต สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีคุณธรรมจริยธรรม รู้จักพึ่งตนเองและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (วรรณขุนศรี 2549: 65-69) ด้วยเหตุนี้ในการปฏิรูปการศึกษาของไทยตั้งแต่พ.ศ. 2542 จนถึงปัจจุบัน จะเห็นได้ว่าผู้คนในสังคมตื่นตัวกันมากขึ้น ทั้งผู้บริหาร ครู อาจารย์ ผู้ปกครอง ตลอดจนประชาชนโดยทั่วไป การปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมา กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมในหลายประเด็นจะเห็นได้จากมีการปฏิรูปโครงสร้างทางการบริหาร การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปครู และการปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อไปสู่เป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษา รวมทั้งยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมกับสากล ดังจะเห็นได้จากนโยบายการกระจายอำนาจการศึกษาเพื่อให้และยังคงดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อช่วยให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองนโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษา

ในการกระจายอำนาจทางการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 กระทรวงศึกษาธิการได้นำแนวคิดการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) มาเป็นยุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งหวังให้เกิดการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ 2550: 13) ซึ่งรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้มีหลักการสำคัญสี่ประการ ประการแรก มุ่งให้โรงเรียนมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองโดยยึดประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ ประการที่สอง เน้นการมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำ โดยให้สาธารณชนร่วมกำหนดนโยบายและแผน กำหนดหลักสูตร ท้องถิ่น ประการที่สาม ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจเพื่อเป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา ให้ตรงตามความต้องการของคน และประการที่สี่ ให้มีการตรวจสอบและถ่วงดุลโดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของผู้บริหาร ครู อาจารย์

บุคลากรทางการศึกษาและชุมชนอย่างชัดเจนเพื่อเป็นหลักประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ต่อมาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544: 3-4) ได้เพิ่มหลักการอีก 2 ประการ คือ การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ และการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการ ได้อาศัยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับดังกล่าวในการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหาร งานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงเพื่อให้โรงเรียนมีความสะดวกและคล่องตัว มีอิสระในการตัดสินใจ ได้ด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น

ความสำเร็จในการบริหารจัดการของสถานศึกษาตามนโยบายการกระจายอำนาจการศึกษาดังกล่าว ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดขึ้นย่อมล้วนแต่เกิดจากภูมิปัญญาความคิดอ่านและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงประจักษ์ และการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในทุกระดับในองค์กรของประเทศต่าง ๆ จำนวนมากที่พบว่า ผู้บริหารหรือผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดหลายประการ (กระทรวงศึกษาธิการ 2550: 2-3) ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ได้มีแนวคิดทฤษฎีในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง แนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบันคือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณลักษณะหรือพฤติกรรมการณ์ที่ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความคาดหวังที่สูงขึ้น สำนึกในความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมาย และวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว และยกระดับความคาดหวังขององค์กรให้สูงขึ้น (แคทเลีย ศรีไส 2548: 27; Bass, 1985: 20) นับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) จากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่มีการกระจายอำนาจ มีการเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรมและมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ สำหรับประเทศไทยในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง และได้้นำแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ด้วยเหตุนี้ การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษา ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่โรงเรียนจะต้องมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจบริหารจัดการด้วยตนเอง จึงต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะสำคัญคือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะ ตลอดจนมีกลยุทธ์การบริหารสมัยใหม่ มีวิสัยทัศน์ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมออย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อันแสดงออกถึงภาวะผู้นำ อย่างเด่นชัด (ชัยพจน์ รั๊กงาม 2544:

58; อุทัย บุญประเสริฐ 2545: 63-73) เพราะภาวะผู้นำดังกล่าว จะเป็นปัจจัยอิทธิพลที่เชื่อมโยงต่อผลสำเร็จของคุณภาพการจัดการศึกษา (ถวิล มาตรเลี่ยม 2544: 59)

จากผลการวิจัยของขวัญชัย จะเกรง (2551 : 84) ที่ได้ศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ได้อภิปรายสรุปไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งถือว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นภารกิจของผู้บริหารยุคใหม่ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยความสำเร็จของการบริหารจัดการสถานศึกษาวัดได้จากผลสัมฤทธิ์และคุณภาพของผู้เรียน ตลอดจนการเป็นที่ยอมรับ ศรัทธา เชื่อถือ ไว้วางใจ จากผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนั้น ในเกือบทุกบริบทขององค์การทางการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความเป็นไปได้ที่จะมีความสัมพันธ์กับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อย่างไรก็ตาม มีงานวิจัยสนับสนุนว่า การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อเข้าสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานบางแห่งยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารต้องตระหนักและต้องดำเนินการให้บุคลากรซึ่งเป็นทีมงานในสถานศึกษาได้มีความรู้ความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการกระจายอำนาจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารยังไม่สามารถแสดงภาวะผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ และบริหารอย่างมืออาชีพที่ต้องสามารถนำทั้งทางวิชาการและการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน (สว่าง คำภีระ, 2544)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการศึกษาโดยเฉพาะการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสังคมไทย แต่ยังมีอุปสรรคในสถานศึกษาบางแห่ง สำหรับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 นั้น เนื่องจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังมีความจำกัด จึงทำให้พันธกิจของเขตพื้นที่การศึกษาที่ต้องส่งเสริมและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจน ดังนั้นผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่ดังกล่าว จึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พร้อมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อันจะเป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

2.2 เพื่อศึกษาการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

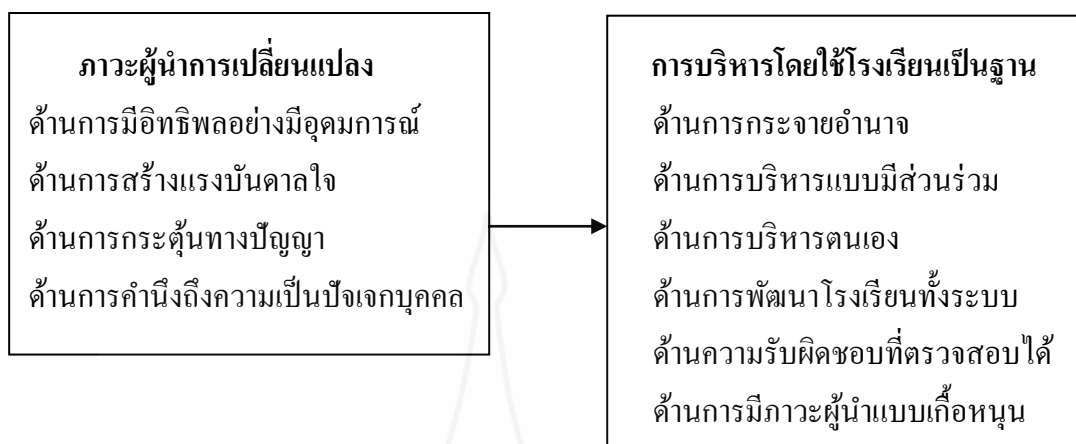
2.4 เพื่อสร้างสมการพยากรณ์การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษานี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยแบ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ แบลและอโวลิโอ (กระทรวงศึกษาธิการ 2550: 8-9; Bass & Avolio, 1994: 2-6) ออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และแบ่งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานออกเป็น 6 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2544 : 3-4) คือ ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการบริหารตนเอง ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน โดยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแสดงดังภาพที่ 1.1

ตัวแปรทำนาย

ตัวแปรเกณฑ์



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

4.2 ตัวแปรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างน้อย 1 ตัวแปรสามารถพยากรณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ประกอบด้วยขอบเขตของเนื้อหา ดังต่อไปนี้

5.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

5.1.2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 6 ด้าน คือ ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการบริหาร

ตนเอง ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

5.2 ประชากร

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากประชากรซึ่งได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

5.3 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา แบ่งได้ดังนี้

5.3.1 ตัวแปรทำนาย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก

5.3.2 ตัวแปรเกณฑ์ คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 6 ด้าน

ดังนี้

- 1) ด้านการกระจายอำนาจ
- 2) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 3) ด้านการบริหารตนเอง
- 4) ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ
- 5) ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
- 6) ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือลักษณะการนำที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน หรือเป็นกระบวนการที่แสดงถึงผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง รวมถึงพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้บริหารมี

อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ ตามแนวคิด ของ เบส และ อวลิโอ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550: 8-9; Bass & Avolio, 1994: 2-6) แบ่งออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

6.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นเป็นแบบอย่าง ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ภาวภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันและต้องการเอาเป็นแบบอย่างมีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพา พวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้

6.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก และเห็นคุณค่าของงาน ผู้บริหารจะ สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก และสร้างความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตน หรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจให้ กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

6.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้น ให้ผู้ร่วมงาน ตระหนักรู้ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ แก้ปัญหาผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหา ด้วยการคิดและแสดง ความคิดเห็นร่วมกันอย่างเป็นระบบ และได้ข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยเชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะ ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้

6.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร สถานศึกษาแสดงต่อผู้ร่วมงานโดยการให้ความสนใจ ดูแล เอาใจใส่ ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ชี้นำเป็นรายบุคคล เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองด้วยการให้โอกาสการ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตามความต้องการด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน

6.2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา จากส่วนกลางไปยังหน่วยปฏิบัติ คือสถานศึกษาโดยตรง โดยให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความ รับผิดชอบ มีความอิสระ และความคล่องตัวในการตัดสินใจ การบริหารจัดการทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การเงิน บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ สถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครอง และชุมชน ตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ในการ ศึกษาวิจัยครั้งนี้ การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 ด้าน ตามแนวคิด ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 3-4) คือ ดังนี้

6.2.1 ด้านการกระจายอำนาจ หมายถึง สถานศึกษามีอิสระและมีความคล่องตัว ในการบริหารตนเองมากขึ้น และเป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชนในรูปแบบของ

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับสถานศึกษาให้มากที่สุด ให้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

6.2.2 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง สถานศึกษาให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา หรือเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา ทั้งในด้านการวางแผนการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น หลักสูตร งบประมาณ การสนับสนุนสื่อต่างๆ เพื่อการเรียนการสอน การร่วมคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันประเมิน และร่วมกันปรับปรุงเพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินการให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน และชุมชน

6.2.3 ด้านการบริหารตนเอง หมายถึง สถานศึกษาสามารถบริหารด้วยตนเอง โดยพยายามสรรหางบประมาณมาบริหาร โรงเรียนไม่หวังเพียงแต่งบประมาณแผ่นดิน โรงเรียนมีรายได้มาสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน มีการระดมทรัพยากรต่างๆ ในชุมชนมาใช้ในการบริหาร และสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน โรงเรียนได้บริหารตนเองตามศักยภาพความพร้อม และความจำเป็นของเพื่อให้การบริหารงานเกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6.2.4 ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ หมายถึง สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนให้เกิดขึ้นในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน หลักสูตร การวางแผน การพัฒนาโรงเรียน บุคลากรด้านการบริหารทั่วไป ระบบสารสนเทศ ระบบการประกันคุณภาพภายในการนิเทศ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ โรงเรียนให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนและชุมชนเป็นสำคัญต้องพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนด้วยวิธีการและกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการจัดการศึกษาสอดคล้องกับศักยภาพของโรงเรียนและความต้องการของชุมชน

6.2.5 ด้านความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ หมายถึง สถานศึกษาได้รับอิสระและอำนาจในการบริหารก็ต้องแสดงความรับผิดชอบต่อที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหารและการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้โปร่งใสสนองประโยชน์ต่อองค์การ ชุมชนและประเทศชาติรวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบความถูกต้องยุติธรรม เพื่อให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน และสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนมากที่สุด

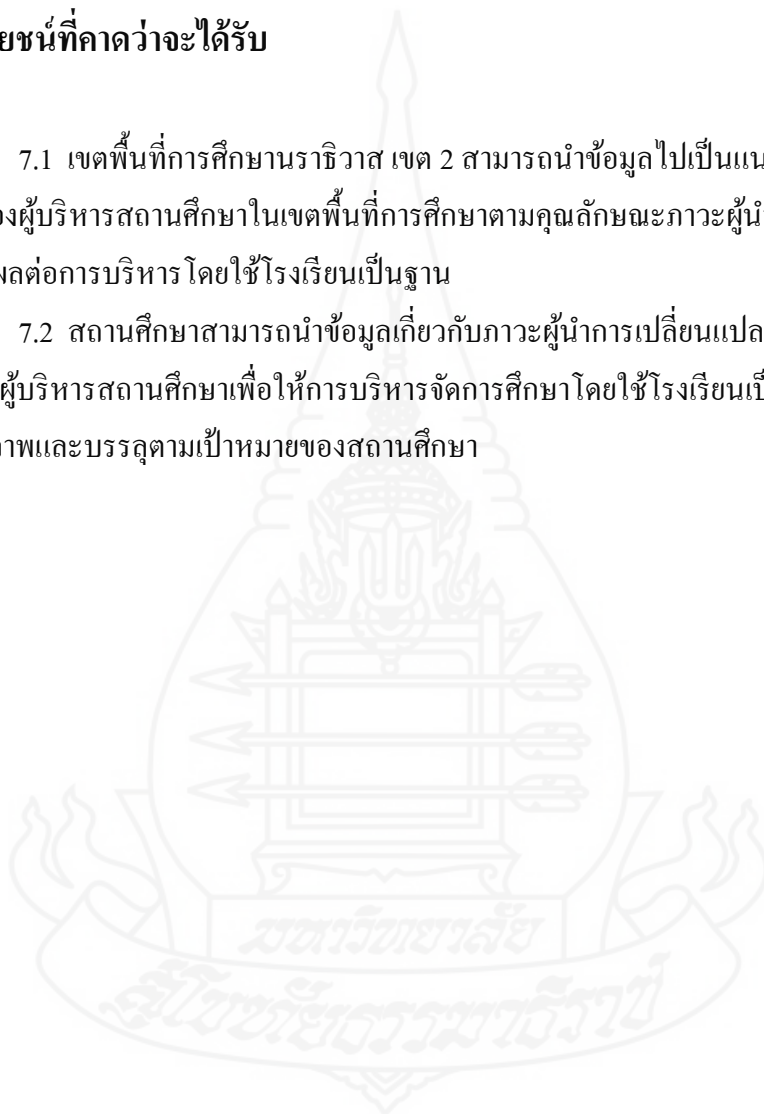
6.2.6 ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หมายถึง สถานศึกษาบริหารและจัดการศึกษาโดยผู้นำจะต้องเปลี่ยนบทบาทใหม่จากการนำแบบสั่งการ บังคับ หรือใช้อำนาจแบบบังคับมาเป็น การนำแบบที่อำนวยความสะดวก ในการบริหารจัดการแก่คณะครู อาจารย์ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีส่วนร่วมและทุกคนมีความพึงพอใจ

6.3 สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งกััดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ซึ่งปัจจุบันคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 ซึ่งครอบคลุม 5 อำเภอ คือ อำเภอดากใบ อำเภอแว้ง อำเภอสุโหงโกลก อำเภอสุโหงปาดี และอำเภอสือคีริน

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 สามารถนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการพัฒนา บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาตามคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ส่งผลต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

7.2 สถานศึกษาสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมี ประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.2 ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 2.1 ความหมายเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 2.2 ความเป็นมาและแนวคิดการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 2.3 หลักการในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 2.4 แนวทางการดำเนินการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 - 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์กร
4. สภาพการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

1. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ รัดติกรณ์ จงวิศาล (2543: 5) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์จากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมี

อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

วัลภา อิศระชานันท์ (2545: 26) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์จากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ สามารถเสริมสร้างอำนาจ สร้างการยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายองค์กร และจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

วรรณิ หิรัญญากร (2546: 9) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์จากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำของผู้บริหารโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีศิลปะในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานเกิดความต้องการและแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายใหม่ขององค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น

ดวงรัตน์ จินตชาติ (2546: 4) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์จากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถที่จะมีอิทธิพล จูงใจและเปลี่ยนแปลงให้พนักงานปฏิบัติงานได้มากขึ้น รวมทั้งพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

วันชัย ธงชัย (2547: 10) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์จากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีม โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะ และอุดมการณ์ของผู้ร่วมงาน และผู้ตามและองค์กร ตลอดจนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548: 7) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์จากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ขององค์กร

แคลทิลยา ศรีใส (2548: 27) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์จากงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้น

ให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการสำนึกในความสำคัญ คุณค่าของ จุดมุ่งหมาย และวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร นโยบาย มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ลักษณะการนำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารในการจัดการหรือการทำงานที่เป็น กระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายาม เดิมเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังที่กำหนดไว้ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักสู่ในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกิน กว่าความสนใจของตนเองเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

1.2 ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรก ๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Traits) ของผู้นำโดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่าง คุณลักษณะที่มีการระบุกันมากว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำคือ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความ ซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) จากการสังเคราะห์คุณลักษณะเชิง บุคลิกภาพของผู้นำที่นำเสนอโดยนักวิชาการที่มีชื่อเสียงของต่างประเทศ พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552: 173) การศึกษาภาวะผู้นำได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับบริบท ของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังจะเห็นได้จาก คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำมี 6 ด้าน 17 ประเด็น คือ ด้านกายภาพ ประกอบด้วย การมีพลังวังชาและความแข็งแรงของร่างกาย ด้านปัญญาประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด ความรู้ และความกล้าในการตัดสินใจ ด้านบุคลิกภาพประกอบด้วย ความเชื่อมั่น ในตนเอง ความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ การกระตือรือร้น ความปรารถนาที่จะนำ และการพึ่งตนเอง ด้านสังคมประกอบด้วย ทักษะในการเข้าสังคมและการแสวงหาความร่วมมือ ด้านที่เกี่ยวข้องกับงาน ประกอบด้วย ความต้องการในการแสวงหาความสำเร็จ ความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุ เป้าหมายและความเด็ดเดี่ยวยืนหยัดในการต่อสู้อุปสรรค และด้านภูมิหลังทางสังคมประกอบด้วย การศึกษาและสถานภาพ

นอกจากนี้ เลวิน และลิปพิต (Lewin and Lippitt, 1938 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต 2552: 175) ได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยจำแนกแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำออกเป็นสองประเภท คือภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic Leadership) และภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ภาวะผู้นำแบบแรก มีแนวโน้มรวมศูนย์อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากตำแหน่งที่ตน ครอบครอง มีการควบคุมผู้ตามให้อยู่ภายใต้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีความสามารถในการให้รางวัลและมีการลงโทษอย่างรุนแรงหากกระทำผิดภาวะผู้นำแบบที่สอง จะแบ่งอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้

ผู้อื่นสนับสนุนการมีส่วนร่วม เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้ตามในการปฏิบัติงาน ต่อมาได้มีการศึกษาแบบแผนพฤติกรรมผู้นำ ภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยมมีความเหมาะสม หากผู้นำมีเวลาจำกัดในการตัดสินใจ ส่วนภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยควรรใช้เมื่อผู้ตาม ได้เรียนรู้ซึ่งเน้นภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้และมีทักษะในการตัดสินใจแล้ว และผู้ตามมีความ สามารถไม่แตกต่างกันมากนัก

ส่วน ฟิเดเลอร์ (Fiedler, 1967 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต 2552: 178) ซึ่งเน้นภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้เสนอว่า การปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความ สอดคล้องระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามและผู้นำมีอิทธิพล และสามารถควบคุมสถานการณ์ภายใต้สถานการณ์ที่มีความเครียดและความกดดันสูง บุคคลที่มีสติปัญญาดีมีแนวโน้มแสดงบทบาทภาวะการนำให้เกิดประสิทธิผลน้อยกว่าที่มีสติปัญญาต่ำแต่ประสบความสำเร็จสูง ขณะที่ภายใต้สถานการณ์ที่มีความเครียดหรือความกดดันต่ำ บุคคลที่มีประสบการณ์มากแสดงบทบาทภาวะการนำที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลน้อยกว่าผู้มีประสบการณ์น้อยแต่มีปัญญาสูงกว่า

จากที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบัน มีแนวคิดทฤษฎีหลาย ประการ ประการแรกเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ทางสังคมมีการเปลี่ยนแปลงได้ตาม ลักษณะของผู้ตาม ตาม โครงสร้างขององค์การ และตามสถานการณ์ที่องค์การมีปฏิสัมพันธ์ ประการที่สองเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่บุคคลสามารถเรียนรู้ได้ สามารถอบรมถ่ายทอดและสร้างขึ้นมาได้ และประการที่สามเห็นว่าผู้ตามจะยอมรับผู้นำเมื่อรับรู้ และเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นแหล่งที่สร้างหรือ ก่อให้เกิดความพึงพอใจในระยะยาว สำหรับทฤษฎีที่ศึกษาภาวะผู้นำซึ่งอยู่ในกระแสวิชาการปัจจุบัน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) และตัวแบบภาวะผู้นำเต็มขอบเขต (Full Range Leadership Model – FRLM) (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 192)

สำหรับการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงบารมีในระยะแรก นักวิชาการที่ศึกษาองค์การใน ระยะแรกไม่ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำบารมีมากนัก จวบจนกระทั่งเมื่อทศวรรษที่ 1980 ภายหลังจากที่ สถานการณ์ของโลกมีความซับซ้อนและมีพลวัตสูง มีการแข่งขันสูงระหว่างองค์กรต่าง ๆ ทำให้บาง องค์กรรุ่งเรือง บางองค์กรล่มสลาย ส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับตัวอย่างรุนแรง และภาวะผู้นำ เชิงบารมีเริ่มได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่อธิบายความเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคนที่เกิด ขึ้นกับองค์กรได้เป็นอย่างดี

ในส่วนภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำเชิงบารมี ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคต ขององค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะเจริญเติบโตอย่างไร น่าเชื่อถือ น่าสนใจ และมีความเป็นไปได้ วิสัยทัศน์ขององค์กรจะต้องมีความชัดเจนและมีอิทธิพลต่อจินตนาการ ซึ่งเป็นการเสนอวิถีทางใหม่ เพื่อการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ดั้งเดิมให้ดีขึ้น

สำหรับแบบภาวะผู้นำแบบเต็มขอบเขต (Full Range Leadership Model–FRLM)”
 แบลสและอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1994 อ้างถึงในพิชาย รัตนดิลก, 2552: 196) ได้พัฒนาทฤษฎี
 ภาวะผู้นำตัวแบบนี้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็นสามประเภทหลักคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะ
 ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี โดยภาวะผู้นำประเภทแรกได้อาศัยรากฐานแนวคิด
 มาจากภาวะผู้นำเชิงบารมี ซึ่งเฮาส์ (House, 1977)และแบส (Bass, 1985) ได้เป็นผู้พัฒนาต่อออกมาจาก
 แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบารมีแบบดั้งเดิม การเสนอโดย เวบเบอร์ (Webber, 1947) นอกจากนี้ทั้ง แบลส
 และอวอลิโอได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบภาวะผู้นำ
 ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ (2555: 8-11) ได้นำมาใช้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษา และการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้อาศัยเป็นเครื่องมือการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษา
 เฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย แบลส (Bass, 1985 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก, 2552: 198) ได้
 นิยามผู้นำการเปลี่ยนว่าเป็นผู้เปลี่ยนแปลงความคาดหวัง ความต้องการ ความคิด และจิตสำนึกของ
 ผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามมองสิ่งต่างๆ อย่างรอบด้านและเชื่อมโยงเพื่อให้เห็น
 ผลประโยชน์และความสำเร็จขององค์การอยู่เหนือผลประโยชน์ส่วนบุคคล รวมทั้งตระหนักถึงความ
 สามารถและสวัสดิการของผู้ตามด้วย ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงสามารถสร้างผลกระทบต่อผู้ตาม
 ได้อย่างลึกซึ้ง สำหรับในระดับองค์การผู้นำจะเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรม ส่งเสริม
 การสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีให้กับองค์การ

1.3 องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบส (Bass, 1985 อ้างถึงในรัชชัช หอมยามเย็น, 2548: 47-48) ได้เสนอทฤษฎี
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายแนวคิดของ เบอร์นส์ Burns (1978) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมา
 อธิบาย มโนทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้นและอธิบายไว้ว่าผู้ตามของผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลงจะชื่นชมไว้วางใจจงรัก รักดีต่อผู้นำ และผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้
 ตั้งแต่ต้นเมื่อกระทำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดย

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญ และคุณค่าของ
 จุดมุ่งหมาย วิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและองค์การ
3. ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น
 ของ มาสโลว์ (Maslow) ซึ่งเมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ ๆ แบลส (Bass) ได้ระบุองค์ประกอบของผู้นำ
 การเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

3.1 ความเส่นหา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized

Influence : II) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึก ด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิด การเลียนแบบและผูกพันต่อตัวผู้นำ

3.2 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) คือ พฤติกรรมของ ผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมอง ใหม่ของตนได้เอง

3.3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล สนใจและ เอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถ ของแต่ละบุคคลเป็นพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงาน ให้พัฒนาตนเอง ต่อมาทฤษฎี ของ Bass ได้ปรับปรุงใหม่ จึงเพิ่มพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีก 1 องค์ประกอบ คือ ด้านการ สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสาร เพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น และ การที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม เป็นต้น

จากนิยามที่กำหนดโดย แบบส (Bass) จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความ พยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของ ผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและ วิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ ตามนี้จะกระทำ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Bass & Avolio, 1994: 2-6 อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2550: 8-11)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม โดยผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายาม ประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึง คุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอ มากกว่าเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำ ในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อ ผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความ

แน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550: 9)

เบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน ฉวีวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550: 26) กล่าวว่าความเส่นหา บางทีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized influence) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ

ยูกัล (Yukl, 1994: 317 อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง, 2546: 56) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (formal authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ และมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดการยอมรับ ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ผู้บริหารต้องประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต พร้อมกับสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรและช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นนี้ส่วนมากผ่านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึก

ว่าตนเองมีคุณค่า และการกระตุ้นให้ พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการ กระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550: 9-10)

แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990 อ้างถึงใน ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550:

26) กล่าวว่า การจูงใจด้านแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายาม สูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

นอกจากนี้ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 27) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานเป็นกระบวนการทำให้ ผู้ร่วมงานมีแรง จูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานใน การทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้ กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญโดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญ ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่า ของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติ ที่ดี การคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความ ผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจทำให้ผู้ร่วมงาน เห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุ เป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการ กระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทาง ใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิด และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบ ใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของ ปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำจะมีการกระตุ้น ให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความ คิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ ปัญหาาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่น ให้แก่ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมียุทธศาสตร์แก้ไขแม้บางปัญหา จะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือ

ร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง(กระทรวงศึกษาธิการ, 2550: 10)

แบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน ญัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550: 26) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าว จากมุมมองใหม่ของตนเองได้

ศิริวรรณ หวลกระสินธุ์ (2549: 8) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาคด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาคด้วยวิธีการอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหาค แก้ปัญหาคอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้คิดแก้ปัญหาคในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามไปแก้ปัญหาค

นอกจากนี้รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 28) ได้สรุปว่าการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาค มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาคในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาคโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาคอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่ม

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนัก เข้าใจถึงปัญหาคที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาคผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจ ผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาคในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยการคิดวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาคดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ ที่ดีกว่าเดิมเชื่อมั่นว่าปัญหาคทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไขสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การ

ประพจน์ของผู้นำเสนอแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกรู้ว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550: 10-11)

นอกจากนี้ รัตติกร์ณ จงวิศาล (2543: 28) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อ สื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความสัมพันธ์สนใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจเป็นที่ปรึกษา ให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการความสนใจ และความสามารถ ช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบความสำเร็จ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกันมีการติดต่อสื่อสารสองทางเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาคลุมเครือทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ

2. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

2.1 ความหมายเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือ School Based

Management หรือ Site Based Management ได้มีนักการบริหารการศึกษาจำนวนมากให้ความหมายไว้สอดคล้องกัน ดังนี้

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารและการจัดการศึกษาที่หน่วยปฏิบัติ โดยมีโรงเรียนเป็นฐาน หรือเป็นองค์การหลักในการจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องมีการกระจายอำนาจบริหาร และการจัดการศึกษาส่วนกลางไปยังโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ภายใต้คณะกรรมการโรงเรียน (School Board หรือ School Committee หรือ School Council) ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนนักเรียนและผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไป โดยมีส่วนร่วมและตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544: 2)

ประสิทธิ์ เจียวศรี (2544: 19-20) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์จากงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารองค์การ สรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารโรงเรียนที่ยึดหลักการกระจายอำนาจจากส่วนกลางที่มุ่งให้มีการตัดสินใจร่วมกันในระดับโรงเรียน ระหว่างกลุ่มผู้ให้บริการทางการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้แทนครู และบุคลากรทางการศึกษาและกลุ่มผู้รับบริการการศึกษา ได้แก่ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนนักเรียน และผู้แทนองค์กรประเภทต่าง ๆ ในชุมชน โดยให้อิสระในการตัดสินใจมากขึ้น มีความรับผิดชอบต่อบทบาท และภารกิจของโรงเรียนที่พึงมีต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มมากขึ้น ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

ดิเรก วรรณเสียร (2544: 41) ได้ทำการศึกษาและสังเคราะห์จากงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารองค์การ สรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง โดยให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระและมีความคล่องตัวในการตัดสินใจต่อการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ การเงิน บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

ถวิล มาตรเลี่ยม (2544 : 41) กล่าวถึง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่าเป็นการบริหารจัดการโรงเรียนที่สอดคล้องกับคุณลักษณะ และความต้องการของโรงเรียนนั้นคือสมาชิกโรงเรียนอันได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ครู – อาจารย์ พ่อ แม่ผู้ปกครอง นักเรียนตลอดจนสมาชิกชุมชน และองค์กรอื่น ๆ มารวมพลังกันอย่างเต็มที่รับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรและการแก้ปัญหาตลอดจนดำเนินการเพื่อพัฒนากิจกรรมด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 2) ให้ความหมายว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารและการจัดการศึกษาที่หน่วยปฏิบัติโดยมีโรงเรียนเป็นฐาน หรือเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาซึ่งจะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังโรงเรียนให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ภายใต้คณะกรรมการโรงเรียน (School Board) หรือ School Committee หรือ School Council ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนนักเรียน และผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยมีส่วนร่วม และตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด

อุทัย บุญประเสริฐ (2545: 1) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียน โดยให้คณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชนผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า และผู้บริหารโรงเรียนได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนมีหน้าที่ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร และวิชาการโดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

เดวิด (David, 1996: 4-5) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีความเชื่อมั่นว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้น จะทำให้มีประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น

เจิ้ง (Cheng, 1996: 44) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ซึ่งมารวมตัวเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและได้รับการพัฒนาที่ยั่งยืน

คาร์ดเวล (Caldwell, 2003) ได้ให้ความหมาย การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนให้ตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร (ได้แก่ความรู้ เทคโนโลยี อำนาจหน้าที่ วัสดุครุภัณฑ์ บุคลากร เวลา และงบประมาณ) เป็นการกระจายอำนาจทางการบริหารจัดการมากกว่าจะเป็นอำนาจการเมืองและให้เกิดการตัดสินใจในระดับโรงเรียนภายใต้กรอบนโยบายของท้องถิ่นและของรัฐ ในขณะที่เดียวกัน โรงเรียนยังมีความรับผิดชอบที่จะตรวจสอบได้ในการใช้ทรัพยากรที่จัดสรรให้

จากความหมายที่นักวิชาการและองค์กรทางการศึกษาได้กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังหน่วย

ปฏิบัติ คือ สถานศึกษาโดยตรง โดยให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความอิสระ และความคล่องตัวในการตัดสินใจการบริหารจัดการทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การเงิน บุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน ตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน และชุมชนมากที่สุด

2.2 ความเป็นมาและแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

แนวคิดพื้นฐาน เรื่อง การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความเชื่อมโยงกับการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจทางการศึกษาซึ่งได้รับอิทธิพล มาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จจากหลักการ วิธีการและกลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพสร้างกำไร และความพึงพอใจแก่ลูกค้า และผู้เกี่ยวข้องยิ่งขึ้น ความสำเร็จดังกล่าวทำให้ประชาชนและเกี่ยวข้องเห็นว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้น ต้องปรับกระบวนการและวิธีการที่เคยเน้นแต่เรื่องการเรียนรู้การสอนปรับไปสู่การบริหาร โดยการกระจายอำนาจไปยัง โรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติ และให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาอย่างแท้จริง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550: 82-83) แนวความคิดที่สำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ การให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระ และมีความคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารจัดการในการสั่งการเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนทั้งด้านหลักสูตรการเงิน การงบประมาณ การบริหาร งานบุคคล และการบริหารทั่วไปด้วยระบบการมีส่วนร่วมแบบเป็นหุ้นส่วน (Partner) ของผู้ที่มีส่วนได้เสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย (ฉลูวิทย์ คิววงศ์, 2545: 21; อุทัย บุญประเสริฐ, 2543: 15-19)

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากภาคธุรกิจนั้น มีความแตกต่างจากการบริหารการศึกษาแบบดั้งเดิมการบริหาร โรงเรียนจะดำเนินการโดยการควบคุมจากภายนอก (External Control Management) เป็นหลักซึ่งมีลักษณะที่เห็นได้ชัดว่าโรงเรียนมักจะถูกควบคุมโดยหน่วยงานส่วนกลาง แนวทางการดำเนินงานต่างๆ ในโรงเรียนมักจะถูกชี้นำโดยหน่วยงานส่วนกลาง นโยบายการบริหารก็มักจะไม่ตรงกับปัญหา และมักจะไม่สอดคล้องกับความต้องการหรือธรรมชาติของโรงเรียนสมาชิกที่อยู่ใน โรงเรียนจะไม่อำนาจหรือมักจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทาง และการบริหารงานโรงเรียนอย่าง

หัวใจของการปฏิรูปการศึกษา คือ การปฏิรูปการเรียนรู้ การปฏิรูปการศึกษา มุ่งให้เกิดคุณค่าทั้งด้านผลผลิต กระบวนการจัดการ และปัจจัยต่างๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษาของประเทศทัดเทียมมาตรฐานสากล องค์กรที่สำคัญคือสถานศึกษาจะต้องได้รับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาโรงเรียนจะเคลื่อนไหวได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย จำเป็นต้องอาศัยปัจจัย

ทั้งหมดในโรงเรียนผืนก้างเป็นหนึ่งเดียว ประธานสัมพันธ์ให้มีพลังผลักดันให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach : WSA) โดยมีผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำและประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันจัดการศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพโดยมาตรฐานหลักสูตรจะเริ่มจากโรงเรียน ยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งคือ การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อกระจายอำนาจสู่โรงเรียน และต้องใช้โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ ฉะนั้นการบริหารจัดการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยองค์รวมและปัจจัยสนับสนุนโรงเรียนมาผืนก้างเป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้เกิดการเรียนรู้กับผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง (สุพล วัณสินธ์, 2545: 12-13) ซึ่งแนวทางดังกล่าวสอดคล้อง กับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวด 5 ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษา ส่วนที่ 1 การบริหารและการศึกษาของรัฐ มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 25) ซึ่งส่งผลให้เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 17)

2.3 หลักการในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 154-156) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ห้าประการ คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเอง และหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

ถวิล มาตรเลียม (2544 : 42) กล่าวถึงหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้สี่ประการ ดังนี้ หลักคุณภาพ หลักการกระจายอำนาจ หลักระบบบริหารจัดการตนเอง และหลักการริเริ่ม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 3-4) อธิบายว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแต่ละแห่งอาจไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะ และความจำเป็นของแต่ละโรงเรียน แต่ทุกโรงเรียนจะตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานเดียวกัน คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการบริหารตนเอง หลักการพัฒนาทั้งระบบ หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

ชเนศ จำเกิด (2545 : 149) กล่าวไว้ว่า หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีห้าประการ คือ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำ การบริหารตนเอง การตรวจสอบและถ่วงดุล และการยึดหลักธรรมาภิบาล

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 83-84; อุทัย บุญประเสริฐ, 2543) อธิบายว่า หลักการสำคัญในการบริหารแบบ School-based Management โดยทั่วไป คือ หลักการกระจายอำนาจหลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเอง และหลักการตรวจสอบและถ่วงดุล

จากหลักการดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเป็นการบริหารงานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากกว่ารูปแบบการจัดการศึกษาที่ผ่านมา มีนักวิชาการกล่าวถึงหลักการสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้หลายท่านด้วยกัน สรุปได้ดังนี้

2.3.1 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 5) ได้เสนอแนะแนวทางไว้ว่า การกระจายอำนาจนั้นจะต้องเป็นการกระจายและมอบบทบาทหน้าที่ให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้มีหน้าที่ และบทบาทในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ การพิจารณาวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การพิจารณานโยบายและแผนของโรงเรียน การพิจารณางบประมาณ การพิจารณารายงานการประเมินคุณภาพของโรงเรียน การประเมินผลงานของบุคลากรในโรงเรียน การระดมทรัพยากร การให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารโรงเรียน การช่วยประชาสัมพันธ์โรงเรียน การช่วยประสานงานกับหน่วยงานภายนอก และการให้ข้อมูลข่าวสารแก่โรงเรียน

นิพนธ์ เสือก้อน (2545 : 5) กล่าวไว้ว่า การกระจายอำนาจเป็นการสร้าง และเพิ่มพลังอำนาจในการจัดการศึกษาของผู้มีส่วนรับผิดชอบผู้บริหารต้องให้อำนาจกับทีมงาน หรือบุคลากรในการทำงานอย่างเต็มที่ ทั้งอำนาจในการบริหารจัดการ ความรับผิดชอบ การบริหารทรัพยากร และความชอบธรรมต่าง ๆ ในขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ หนึ่งการกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้กับสายงานในระดับต่ำลงไปจะต้องเกิดขึ้น โดยที่ผู้บริหารไม่เข้าไปก้าวก่ายหรือเข้าไปมีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจของสมาชิก สองจะต้องเปลี่ยนความคิดและการปฏิบัติในเรื่องของอำนาจ การควบคุมที่เคยเป็นของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียวมาเป็นการควบคุมด้วยกลุ่มสมาชิก การควบคุมจึงเป็นของทุกคนในองค์กร และสามองค์กรจะต้องมีสภาพที่สมาชิกสร้างสรรค์งานได้อย่างเต็มความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขั้นพื้นฐานขององค์กร

ชเนศ ขำเกิด (2545 : 149) กล่าวถึง หลักการกระจายอำนาจตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า เป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการศึกษาของเด็ก เป็นการบริหารแนวราบมากกว่าแนวตั้งตามทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ ที่มอง

คนในแง่ดีเห็นธรรมชาติของคนชอบทำงาน มีความรับผิดชอบและใฝ่ดี จึงมอบอำนาจความไว้วางใจให้บริหารด้วยตนเอง

จากหลักการกระจายอำนาจตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การกระจายอำนาจเป็นการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาโดยให้สถานศึกษามีอิสระ มีความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้น และเป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชนในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับสถานศึกษาให้มากที่สุด ให้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

2.3.2 หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม(Participation)

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : 154 – 156) ได้สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับ หลักการมีส่วนร่วมไว้ว่า เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร การตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 13) กล่าวถึง หลักการมีส่วนร่วมไว้ว่าเพื่อให้ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อบุตรหลานของตน โดยส่วนกลางจะให้การสนับสนุนต่างๆ ตลอดจนกำกับด้านมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะทำให้ผู้สำเร็จการศึกษามีความรัก ความผูกพันกับท้องถิ่น ในขณะที่เดียวกันก็มีความผูกพันและความภูมิใจกับความเป็นชาติโดยรวม ซึ่งบุคคลดังกล่าวรู้ปัญหาความต้องการและรู้วิธีแก้ปัญหาของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดีในด้านการจัดการศึกษา รู้เนื้อหาสาระที่จะให้นักเรียนในท้องถิ่นรู้มากกว่าบุคคลที่ส่วนกลาง และบุคคล ภายนอกที่อยู่ที่อื่น อยู่ใกล้ชิดกับกลุ่มนักเรียน และสามารถจัดการศึกษาได้ทั่วถึงมากกว่าส่วนอื่นที่จะมาดำเนินการเอง

กรมสามัญศึกษา (2545 : 27–30) ได้กล่าวถึงหลักการมีส่วนร่วมไว้ว่า ต้องประกอบไปด้วยกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้ คือ การร่วมกันวางแผน การร่วมดำเนินการ การร่วมกันประเมินผลและการร่วมกันปรับปรุงและพัฒนาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

ธนศ ขำเกิด (2545 : 149) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทน

ศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน เพราะการที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมตามแนวคิดของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการบริหารจัดการศึกษาที่ต้องการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา การร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันประเมินผล และร่วมกันปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น และไปเป็นตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.3.3 หลักการบริหารตนเอง (Self-Management)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 3) ได้กล่าวถึง หลักการบริหารตนเอง ของสถานศึกษาไว้ว่า สถานศึกษาจะต้องมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปแบบขององค์กรบุคคล คือ คณะกรรมการสถานศึกษา

ถวิล มาตรฐาน (2544 : 42) กล่าวว่า หลักระบบบริหารจัดการตนเอง (Principle of Self-Management System) ด้วยหลักการจึงจำเป็นที่โรงเรียนจะต้องใช้ระบบบริหารจัดการตนเองมาเป็นหลักในการดำเนินงานภายใต้ต้นนโยบายหลัก และโครงสร้างขององค์การพัฒนา จุดประสงค์การสอน และยุทธศาสตร์การพัฒนา สร้างกำลังคน และทรัพยากร การแก้ปัญหา และทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุผลสำเร็จด้วยความสามารถของโรงเรียนเอง นอกจากนี้โรงเรียนควรบริหารจัดการด้วยหลักคุณภาพ (Principle of Equifinality) ซึ่งมีวิธีการหรือแนวทางมากมายและหลากหลายที่จะนำมาใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายการศึกษา การยืดหยุ่นเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น โรงเรียนควรมีความชอบธรรมเต็มที่ในอันที่จะขับเคลื่อนพัฒนาและดำเนินงานด้วยยุทธศาสตร์ของตนเองในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544 : 11-12) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารจัดการตนเอง (Self-Managing School) โดยการถ่ายโอนอำนาจตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ไปจากส่วนกลาง การตัดสินใจจะเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังต่อไปนี้ ด้านความรู้เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการจัดหลักสูตร การจัดโปรแกรมการเรียน การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา แนวทางการรับนักเรียน การประเมินนักเรียน การเตรียมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนด้านเทคโนโลยีเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องกระบวนการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านอำนาจหน้าที่เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการบริหารบุคลากร ด้านวัสดุครุภัณฑ์ เป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องการใช้เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ต่าง ๆ ด้านบุคลากรเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องการใช้ทรัพยากรบุคคล การพัฒนาบุคลากรสู่มืออาชีพ ด้านเวลาเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจเรื่องกำหนดแผนการ

ดำเนินงานและการบริหารเวลา และด้านการเงินเป็นการกระจายอำนาจตัดสินใจเรื่องการจัดสรรงบประมาณ การจัดเก็บค่าเล่าเรียนของโรงเรียน

ชเนศ ขำเกิด (2545: 149) กล่าวถึง การบริหารตนเองไว้ว่าเป็นการบริหารโดยโรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการ คิดเอง ทำเอง แก้ปัญหาเอง ซึ่งไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุนโยบาย และเป้าหมายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธี ซึ่งหน่วยงานกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบายและเป้าหมายแล้วมอบความไว้วางใจให้หน่วยปฏิบัติมีระบบบริหารด้วยตนเอง ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายแนวทางด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน ตามความพร้อมและสภาพการณ์ของแต่ละโรงเรียนที่เรียกว่าเอกภาพในนโยบายแต่หลากหลายในวิธีปฏิบัติ

จากหลักการบริหารตนเองที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารตนเองของสถานศึกษาตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนสามารถบริหารตนเองตามศักยภาพ ความพร้อม และความจำเป็นของโรงเรียนภายใต้การตัดสินใจในรูปคณะกรรมการสถานศึกษา โดยโรงเรียนมีรูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการเป็นของตนเองเพื่อให้การบริหารงานเกิดความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3.4 หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 21) ได้เสนอแนวปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา ซึ่งสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนสามารถพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบด้วยวิธีการและกิจกรรมที่หลากหลายโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับศักยภาพ และความพร้อมของโรงเรียน ตลอดจนความต้องการของชุมชนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายหลักในการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการจัดการศึกษาซึ่งมีแนวปฏิบัติดังนี้ หนึ่งการสร้างความตระหนัก การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความรู้ ชี้แจง ทำความเข้าใจกับบุคลากรในโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้องให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ สองการวางแผนพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบซึ่งมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ จัดทำระบบสารสนเทศให้ครบถ้วน ทันสมัย พร้อมทั้งจะนำไปใช้ประโยชน์ได้ วิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียนเพื่อให้เข้าถึงโอกาส ข้อจำกัด และศักยภาพของโรงเรียนโดยใช้เทคนิค AIC หรือ SWOT หรือเทคนิคอื่นๆ ตามความเหมาะสมจัดทำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากข้อมูล ที่ได้จากการวิเคราะห์ศักยภาพภาพของโรงเรียน จัดทำภารกิจ หรือพันธกิจ (Mission) ของโรงเรียน โดยระบุให้ชัดเจนว่าการที่จะพัฒนาให้นักเรียนมีคุณภาพตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้โรงเรียนต้องทำภารกิจอะไรบ้าง กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบโดยร่วมกันพิจารณาว่ามีวิธีการสำคัญวิธีการใดบ้างที่โรงเรียนจัดทำเพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดกิจกรรม/โครงการโดยพิจารณาการจัดกิจกรรมโครงการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้มี

องค์ประกอบครบถ้วน ดังนี้ ความสำคัญ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ การประเมินผลและผลที่คาดว่าจะได้รับ สามารถปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา สู่การนิเทศและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทำการสรุปและรายงานผล และห การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544 : 3) ได้ให้แนวทางในการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบไว้ว่า โรงเรียนจะต้องมีการปรับทั้งในเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยในการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุนซึ่ง ชีระ รุญเจริญ (2546 :59) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทั้งระบบไว้ว่า เป็นการปรับทั้งเรื่องโครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

จากหลักการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า โรงเรียนต้องพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนด้วยวิธีการและกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพ ตามมาตรฐานการจัดการศึกษาสอดคล้องกับศักยภาพของโรงเรียนและความต้องการของชุมชน

2.3.5 หลักความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

ถวิล มาตรฐาน (2544 : 80) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อที่พร้อมจะให้ตรวจสอบจะต้องกำหนดให้เฉพาะเจาะจงในเชิงของผลผลิตของแต่ละบุคคลและกลุ่ม รวมทั้งมีวิธีการผลิตอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น ครู – อาจารย์แต่ละคนไม่ได้รับผิดชอบว่าสอนอะไร แต่ต้องบอกด้วยว่าสอนอย่างไร คณะทีมงานก็เช่นเดียวกันไม่ได้รับผิดชอบเรื่องที่ตัดสินใจอย่างเด็ดขาดรวมถึงวิธีการตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ ด้วย ฉะนั้นใน SBM บทบาทและความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบจะต้องแสดงออกทั้งในเรื่องกระบวนการและผลผลิต นอกจากนั้น ความรับผิดชอบต่อที่สามารถตรวจสอบได้จะต้องรวมถึงคุณลักษณะอื่นๆ ด้วย เช่นแนวคิดในระบบเปิดกว้าง ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และการวางแผนยุทธศาสตร์ และรวมเจาะลึกลงไปถึงสาระที่นอกเหนือจากงานเฉพาะของแต่ละบุคคล นั่นคือ ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ความร่วมมือช่วยเหลือระหว่างกลุ่มและระหว่างบุคคล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในงาน ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวนี้จะต้องประยุกต์ใช้ทั้งในสำนักกลาง โรงเรียนและบุคลากรทุกคน

เรย์โนลด์ (Renold, 1997 อ้างถึงใน ถวิล มาตรฐาน, 2544 : 81) ได้กล่าวโดยสรุปว่า ความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ใน SBM ของสำนักงานกลาง ผู้บริหารโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน (ทีมงาน) และครู – อาจารย์ ควรมีขอบข่าย ดังนี้ สำนักงานกลาง (Central office) จะต้อง กำหนดแผนยุทธศาสตร์สำหรับเขตพื้นที่การศึกษา และสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนกับโรงเรียนในแต่ละโรงเรียนเสริมสร้างภาวะผู้นำและบริการต่างๆที่จำเป็นให้กับคณะกรรมการโรงเรียน เพื่อเพิ่มคุณภาพในการตัดสินใจดำเนินการจัดการเรียนการสอนและการให้บริการต่าง ๆ รวมทั้ง สนับสนุนทรัพยากรให้แก่โรงเรียนเพื่อที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้โรงเรียนได้วางแผนปรับปรุง กิจกรรมการเรียนการสอนของตนเอง คณะกรรมการ โรงเรียน (Site team) จะต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

เกี่ยวกับโครงการจัดการศึกษาของโรงเรียน กำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ร่วม รวมทั้งให้คำแนะนำด้านงบประมาณและการจัดบุคคล นอกจากนี้คณะกรรมการโรงเรียนจะต้องเรียนรู้และปฏิบัติเรื่อง “ภาวะผู้นำ” “ทักษะกระบวนการกลุ่ม” และประเมินคุณภาพของโครงการสอนและการให้บริการแก่ลูกค้า ผู้บริหารโรงเรียน (Principals) จะต้องแสดงภาวะผู้นำ และให้ความช่วยเหลือคณะกรรมการโรงเรียน สนับสนุนอำนาจการให้วิสัยทัศน์ร่วมนำไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และบริหารจัดการให้สนองตอบความต้องการของโรงเรียน เพื่อส่งเสริมคุณภาพของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานหรือเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน คณะครู – อาจารย์ (Teacher) จะต้องให้ความร่วมมือกับคณะกรรมการโรงเรียนอย่างจริงจังด้วยความรู้ แนวคิดที่บริสุทธิ์เกี่ยวกับโครงการการศึกษาและให้บริการของโรงเรียน รวมทั้งปฏิบัติหน้าที่และบทบาทให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมของโรงเรียน

นิพนธ์ เสือก้อน (2545 : 4) กล่าวว่า ความรับผิดชอบเป็นเรื่องที่เกิดตามมาของบุคคลที่เข้าไปมีส่วนในการตัดสินใจเมื่อมีการกระจายอำนาจไปสู่โรงเรียนและชุมชนในการจัดการศึกษา สิ่งที่มาคือความรับผิดชอบที่เกิดขึ้นของโรงเรียน และชุมชนที่ต้องจัดการศึกษาให้สนองต่อความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน และสอดคล้องกับหลักสูตรของชาติ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เกิดขึ้นในโรงเรียนได้สามระดับ ดังนี้ ระดับที่หนึ่ง โรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน (School - Community Accountability) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับนโยบายภายใต้กรอบของอำนาจที่ได้รับจากเขตพื้นที่การศึกษาในรูปคณะกรรมการโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 40 และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2543 ระดับที่สอง ระดับผู้บริหารกับครูในโรงเรียน (Principal-Teachers Accountability) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรโรงเรียน โดยมีเป้าหมายที่นักเรียนเป็นศูนย์กลางของการจัดการศึกษา และระดับที่สาม ระดับห้องเรียน (Teachers - Students Accountability) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตรรายวิชา และการจัดการเรียนการสอน ส่วนของความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นเกิดจากการที่ครูและนักเรียนร่วมกันตัดสินใจจัดองค์กรของห้องเรียน จัดบรรยากาศของห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนการสอน วิธีการเรียนการสอน และการประเมินผล ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เพิ่มขึ้นในแต่ละส่วน ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะต้อง แสดงความชัดเจนทั้งเป้าหมาย และวิธีการพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบเพื่อแสดงความโปร่งใส (Transparency) ในทุก ๆ กรณีในส่วนที่รับผิดชอบ

กรมสามัญศึกษา (2545 : 10) ได้ให้แนวทางไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในประเด็นต่างๆ ดังนี้การจัดเก็บหลักฐานการทำงาน โดยมีการจัดเก็บหลักฐานการทำงานเพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน การวางแผนการทำงาน โดยร่วมกันวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และการจัดสรรทรัพยากร

โดยการระดมทรัพยากรทุกด้าน ตั้งแต่ทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการจัดการศึกษา

จากหลักการของความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ทีกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าเมื่อโรงเรียนได้รับอิสระและอำนาจในการบริหารก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โปร่งใส สนองประโยชน์ต่อองค์การ ชุมชน และประเทศชาติ รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถตรวจสอบความถูกต้อง ยุติธรรม เพื่อให้การบริหารโรงเรียนเป็นไปตามมาตรฐาน และสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชนมากที่สุด

2.3.6 หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (Support Leadership)

ถวิล มาตรฐาน (2544 : 121-122) กล่าวถึงการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนไว้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญเดียวที่มีพลังสูงสุดในการกำหนดประสิทธิผลของโรงเรียน และกำหนดประสิทธิภาพของผู้บริหาร ดังนั้น ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนจึงควรมีลักษณะ ดังนี้ มีความมุ่งมั่นที่จะนำคณะบุคลากรและตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น สุขุมรอบคอบกับปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อน มีความริเริ่มสูง มุ่งเป้าหมาย ความรู้ มีความกระฉับกระเฉงเกี่ยวกับกระบวนการสอน มีความเข้าใจเป้าหมายของโรงเรียนเป็นอย่างดีดีด้วยการทำงานหนัก ตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะของครู-อาจารย์แต่ละคน เช่น ท่าทาง เจตคติ ทักษะต่าง ๆ เพื่อให้การสนับสนุนให้สอดคล้องกับเอกลักษณ์เฉพาะเหล่านั้นคือ สามารถมอบหมายงานการสอนให้ตรงกับความสามารถและความถนัดของครู-อาจารย์ มีความสามารถสร้างความเป็นผู้นำให้กับครู-อาจารย์ สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ มีภาวะผู้นำทางการศึกษา ลดงานประจำลง และสิ่งสำคัญยิ่ง คือ เป็นผู้บริหาร “เชิงรุก” (Proactive) มากกว่า “เชิงรับ” (Reactive) นั่นคือ เข้าหาปัญหา ควบคุมสถานการณ์ เตรียมพร้อม ป้องกัน สืบค้น ปรับประยุกต์เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ให้ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงแทนที่จะดำรงสถานการณ์ไปเรื่อย ๆ ปล่อยให้ปัญหาและเหตุการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นแล้วจึงแก้ไขหรือจัดการ

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544: 8) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับบทบาทใหม่เป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนครู และบุคลากรในท้องถิ่นในการพัฒนาการศึกษา เป็นผู้นำที่สามารถประสานพลังของครูในโรงเรียน รวมทั้งชุมชนกลุ่มต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีเพื่อพัฒนาการศึกษาตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ครูต้องมีความสามารถในการปรับกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสามารถปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับท้องถิ่นและผู้เรียน รู้จักพัฒนาตนเอง และสามารถร่วมมือกับคณะครูในการทำงานเป็นกลุ่มได้ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนจากผู้นำแบบชี้นำหรือสั่งการมาเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุน และอำนวยความสะดวก

กรมสามัญศึกษา (2545: 32) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนไว้ว่าผู้บริหารนั้น ถือว่าเป็นบุคคลที่มีอำนาจในการตัดสินใจของโรงเรียน การเปลี่ยนสภาพมาเป็นการบริหารโดย

ใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น บทบาทของผู้บริหารจะเปลี่ยนไปโดยมุ่งเน้นการเป็นผู้นำการใช้แบบภาวะผู้นำแบบสนับสนุน การใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ผู้บริหารเป็นกรรมการและเลขานุการ หรือให้ครู อาจารย์ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกระจายอำนาจ การสร้างทีมงาน ซึ่งต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดม และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้นำจะต้องเปลี่ยนบทบาทใหม่ จากการนำแบบสั่งการ บังคับ หรือใช้อำนาจแบบบังคับ มาเป็นการนำแบบที่ต้องอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการแก่คณะครู อาจารย์ และบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีส่วนร่วมและทุกคนมีความพึงพอใจ

จากหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้นในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะยึดหลักการพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งได้กล่าวถึงหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้หกประการ คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการบริหารตนเอง หลักการพัฒนาทั้งระบบ หลักความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และหลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

2.4 แนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นักวิชาการได้เสนอแนะแนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ ดังนี้

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2544 : 3) ได้กล่าวไว้ว่า แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นวิธีการบริหารอย่างมีคุณภาพ โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA โดยเริ่มจากการประเมินสถานภาพของโรงเรียน การพัฒนาให้โรงเรียนมีระบบโครงสร้างการตัดสินใจโดยใช้องค์คณะบุคคล มีการพัฒนาบุคลากรและคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีแนวทางในการดำเนินการตามขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการเตรียมการ ประกอบด้วย การสร้างความตระหนักและให้ความรู้และทักษะ การประเมินความพร้อมโดยมีองค์ประกอบ ดังนี้ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนสู่ SBM พัฒนาตัวชี้วัดคุณภาพโรงเรียน สร้างกลไกการประกันคุณภาพ และสร้างระบบการเงินและงบประมาณให้เหมาะสมสอดคล้องในขั้นการสร้างความรู้และให้ความรู้ที่ทักษะและการประเมินความพร้อมจะมีการประชาสัมพันธ์และการรับความคิดเห็น 2) ขั้นการดำเนินการประกอบด้วย การส่งเสริมสนับสนุนการจัดตั้งอำนวยความสะดวก การกำกับ ติดตาม และการนิเทศ และ 3) ขั้นการประเมินและรายงานผล ประกอบด้วย การประเมินผล มีขั้นตอนดังนี้ วางกรอบการประเมิน จัดหาหรือจัดทำเครื่องมือ รวบรวมข้อมูล แปลผล

ข้อมูลและตรวจสอบ/ปรับปรุงคุณภาพ การนำผลการประเมินมาปรับปรุงโดยมีขั้นตอน ดังนี้ปรับปรุง การปฏิบัติงานของบุคลากร วางแผนในระยะต่อไป และจัดทำข้อมูลสารสนเทศ จัดทำรายงานมี ขั้นตอนดังนี้ รวบรวมผลการดำเนินงาน และผลการประเมิน วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยการดำเนินงาน และเขียนรายงาน

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544 : 29 - 32) ได้กล่าวถึงแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐานไว้ว่า เป็นกลยุทธ์ที่นักคิดได้นำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อเปลี่ยนอำนาจ การตัดสินใจจากส่วนกลางไปให้แก่โรงเรียน ดังนั้น ในการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนจะต้องกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของตนเอง คือ การได้รับการประกันคุณภาพการศึกษา จากนั้นโรงเรียนจะต้องดำเนินการตามภารกิจ ดังต่อไปนี้ กำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงาน ของโรงเรียนด้วยตนเอง กำหนดวิธีการดำเนินงานด้วยตนเอง กำหนดหลักการรวมทั้งเกณฑ์ในการ ระดมทรัพยากรของตนด้วยตนเอง และกำหนดวิธีการประเมินตนเอง

ธเนศ จำเกิด (2545 : 148-151) ได้เสนอแนะแนวในการดำเนินการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้ การกำหนดมาตรฐานคุณภาพเป็นการวิเคราะห์นโยบายของรัฐ มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของชาติ และความต้องการของชุมชน มากำหนดเป็นมาตรฐานคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนพร้อมตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์ที่คาดหวัง ดังนั้น มาตรฐานคุณภาพจึงเป็น ภาพรวมของการจัดการศึกษาทุกเรื่องมาหลอมรวมไว้ทั้งหมด เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ (Whole school approach) การประเมินตนเองเป็นการตรวจสอบสภาพปัจจุบันของโรงเรียนตามมาตรฐาน คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนตามตัวชี้วัดความสำเร็จ และเกณฑ์ที่โรงเรียนคาดหวังว่าขณะนี้สภาพ ปัจจุบันของตนเองว่าเป็นอย่างไรซึ่งเรียกว่าการเทียบเคียงระดับภายใน (Internal Benchmarking) เพื่อ นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator) สำหรับวางแผน คุณภาพของโรงเรียนต่อไป การประกันคุณภาพภายในผลจากการประเมินตนเองจะเป็นสารสนเทศ นำไปสู่กระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามวงจร PDCA อย่างต่อเนื่องคือการวางแผน การดำเนินการ การประเมินผล การปรับปรุงพัฒนา และการประเมินคุณภาพภายนอก

จากแนวทางการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ ว่าโรงเรียนจะต้องมีการพัฒนาทั้งระบบโดยเริ่มจากการวิเคราะห์และประเมินสถานภาพตาม มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนตามตัวชี้วัดความสำเร็จ และเกณฑ์ที่โรงเรียนคาดหวังว่า ขณะนี้สภาพปัจจุบันของตนเองว่าเป็นอย่างไร กำหนดกลยุทธ์วางแผนการพัฒนาดำเนินงานตามแผน ประเมินผล และปรับปรุงพัฒนาโดยใช้วงจรคุณภาพ โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ที่มีการกระจายอำนาจการบริหารทางการศึกษา ทั้งอำนาจและหน้าที่ จากศูนย์กลางและส่วนกลางไปสู่องค์กรปกครองท้องถิ่นและโรงเรียนโดยให้ชุมชนหรือองค์กรปกครองท้องถิ่น และโรงเรียนมีอำนาจการตัดสินใจ ในการบริหารการศึกษาและจัดการกับทรัพยากรทั้งหลายทั้งปวงด้วยตนเอง (ประสงค์หอมชื่น, 2548) ต้องอาศัยพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่มีพฤติกรรมเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงจะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบผลสำเร็จ (วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และเฉลิมชัย หาญกล้า, 2546: 17-24) ซึ่งประพจน์ เข้มทิม (2545: 33-35) ก็ได้กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษาว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีลักษณะเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยพจน์ รักราม (2544: 58) ที่ได้กล่าวว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถบริหารโรงเรียนได้ประสบผลสำเร็จ จะต้องมีความสำคัญที่สำคญ คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะส่งเสริมให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) สำเร็จหรือไม่คือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ธเนศ ขำเกิด, 2544: 151) ซึ่งสอดคล้องกับ วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และเฉลิมชัย หาญกล้า (2546: 17-19) ที่กล่าวว่า การปรับปรุงโรงเรียนต้องเกิดจากความคิดของโรงเรียนในการที่จะทำให้เกิดขึ้น และขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้นผู้บริหารจะต้องประพฤติตนในด้านเป็นแบบอย่างต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (อุทัยบุญประเสริฐ, 2545: 71) การบริหารจัดการตามรูปแบบ SBM “ภาวะผู้นำ” จะเป็นปัจจัยอิทธิพลที่เชื่อมโยงต่อผลสำเร็จ (ถวิล มาตรฐาน, 2544: 69) และเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งที่จะส่งเสริมการใช้ฐานโรงเรียนในการบริหารจัดการ (School-Based Management) ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จะต้องอาศัย “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2544: 84)

3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์กร

จากการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ประสิทธิผลองค์กรสูงขึ้นและจะช่วยทำให้เงื่อนไขต่าง ๆ ในการบริหารงานลดลงและทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งสอดคล้อง

กับการศึกษาของประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2537) โดยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของศึกษาธิการจังหวัดกับประสิทธิผลขององค์การพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์การเพิ่มจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายประสิทธิผลขององค์การ โดยรวมได้ดี เช่นเดียวกับ สุภาพร รอดถนนอม (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล กับประสิทธิผลขององค์การ ตามการรับรู้ของ อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การเช่นกัน

4. สภาพการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

เขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจหลักที่สำคัญ คือ จัดการศึกษาในเขตพื้นที่ 5 อำเภอ ของจังหวัดนราธิวาส ได้แก่ อำเภอดากใบ อำเภอสุไหงโก-ลก อำเภอแว้ง อำเภอสุไหงปาดี และอำเภอสุคีริน

4.1 อำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

เขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

4.1.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

4.1.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

4.1.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4.1.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

4.1.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

4.1.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4.1.7 จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4.1.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

4.1.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4.1.10 ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

4.1.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

4.1.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

4.2 ข้อมูลจำนวนสถานศึกษา นักเรียน ครู ปีการศึกษา 2554

ตารางที่ 2.1 จำนวนสถานศึกษา นักเรียน ครู ปีการศึกษา 2554

ที่	อำเภอ	จำนวน โรงเรียน	ระดับ				รวม	จำนวน ครู
			ก่อน ประถม	ประถม	ม.ต้น	ม.ปลาย		
1.	ตากใบ	32	2,104	7,471	1,156	347	11,078	559
2.	แว้ง	28	1,660	4,767	513	341	7,281	360
3.	สุไหงโก-ลก	14	855	4,417	1,300	263	6,835	253
4.	สุไหงปาดี	34	1,452	5,023	554	370	7,399	310
5.	สุคีริน	16	769	2,351	556	256	3,932	364
รวมทั้งสิ้น		124	6,840	24,029	4,079	1,577	36,525	1,846

4.3 นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

การจัดการศึกษา ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ประกอบด้วย วิทยาลัยฯ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ซึ่งมีสาระสำคัญ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2, 2555: 30-31) ดังนี้

4.3.1 วิทยาลัยฯ

ภายในปี 2558 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน มุ่งสู่ประชาคมอาเซียน

4.3.2 พันธกิจ

- 1) จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
- 2) เพิ่มโอกาสให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ได้รับโอกาสในการพัฒนาไปสู่การมีงานทำ
- 3) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถและทักษะการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ
- 4) ส่งเสริมระบบบริหารการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามมาตรฐาน และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำอยู่ นำเรียน เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 5) จัดการศึกษาได้สอดคล้องกับอัตลักษณ์และความต้องการของท้องถิ่นเน้นการบูรณาการการพัฒนาไปสู่ความอยู่เย็นเป็นสุข
- 6) พัฒนาการจัดการศึกษามุ่งสู่ประชาคมอาเซียน

4.3.3 ค่านิยม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีค่านิยมขององค์กรเพื่อให้สมาชิกได้ตระหนักและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน คือ SPECT ซึ่งได้อธิบายได้ดังนี้

มีจิตบริการ (S = Service mind)

บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (P = Performance base management)

เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล (E = Efficiency Effectiveness)

บนความถูกต้อง (C = Correct)

โปร่งใส (T = Transparency)

4.3.4 เป้าประสงค์

- 1) ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา

- 2) ประชากรวัยเรียนได้รับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกันและได้รับการเตรียมความพร้อมเพื่อการมีงานทำ
- 3) ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด
- 4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัวสูง สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ นำอยู่ นำเรียน เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล
- 5) การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 สอดคล้องกับอัตลักษณ์ และความต้องการของท้องถิ่นเน้นการบูรณาการพัฒนาไปสู่ความอยู่เย็นเป็นสุข
- 6) ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

4.3.5 กลยุทธ์

- 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
- 2) ปลุกฝังคุณลักษณะอันพึงประสงค์ คุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 3) ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง เท่าเทียม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพและเพื่อการมีงานทำ
- 4) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ
- 5) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถานศึกษานำอยู่ นำเรียน เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน อย่างเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล
- 6) พัฒนาการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2 ให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ และความต้องการของท้องถิ่นเน้นการบูรณาการพัฒนาไปสู่ความอยู่เย็นเป็นสุข
- 7) พัฒนาความร่วมมือในการจัดการศึกษากับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยในต่างประเทศ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ดังนี้

5.1 งานวิจัยในประเทศ

อุทัย บุญประเสริฐ (2543 : บทสรุปสำหรับผู้บริหาร) วิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหาร และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) โดยการศึกษาเอกสารและสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับประสบการณ์การบริหารในประเทศไทย ที่มีแนวคิดเช่นเดียวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่าปัญหาสำคัญของการบริหารในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ขาดเอกภาพในการบริหาร ขาดประสิทธิภาพในระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนา นโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น จากปัญหาดังกล่าวนำมาซึ่งความคิดในการปฏิรูปการศึกษา โดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเป็นหลัก จากอดีตที่ผ่านมา พบว่า ผู้ปกครองและประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อยมากส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการโรงเรียนซึ่งเป็นเพียงคณะกรรมการ ที่ปรึกษามีส่วนร่วมในการปรึกษาและหาทรัพยากรสนับสนุน โรงเรียน ทำการประชาสัมพันธ์และร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น คณะกรรมการศึกษาหรือคณะกรรมการสถานศึกษา มีมาตั้งแต่เริ่มประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2464 และในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายในระยะต่อมาก็ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาด้วย แต่บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดังกล่าวไม่ปรากฏผลในทางปฏิบัติมากนัก เนื่องจากเป็นเพียงคณะกรรมการที่ปรึกษาส่วนอำนาจการตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้บริหารสถานศึกษา

สว่าง คัมภีระ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทุ่งหัวช้าง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน เพื่อเข้าสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนด้านการวางแผน มีการปรับเปลี่ยนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือ เปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวแทนชุมชนครู และนักเรียนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการในการตรวจสอบประเมินโครงการกิจการนักเรียน ส่วนในด้านการบริหารแผน พบว่า มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย และสำหรับปัญหาการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน พบว่า ยังขาดการวางแผนการวางแผนยังไม่ชัดเจน ไม่ตรงตามเป้าหมายและความสามารถของบุคลากร

วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ (2545) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยทางการบริหาร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ เขตการศึกษา 9 โดยศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่พยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งให้ ข้อคิดเห็นว่า เมื่อพิจารณาเส้นทางพัฒนาเพื่อให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปัจจัยการ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยเหตุแรกสุด ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหาร ปัจจัยอื่น ๆ ตามมาเช่น ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ ซึ่งผลการวิจัยเป็นกรอบชี้นำไปถึงระบบการคิด และระบบการพัฒนาที่เป็นเหตุเป็นผลต่อเนื่องกัน โดยเริ่มจากการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดก่อนจากนั้นภาวะผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจะส่งผลต่อการพัฒนาในหลายๆ ด้าน

จุไรรัตน์ ปานบ้านเกร็ด (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพร้อมในการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครมีความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้ง 4 ด้าน มีความ พร้อมเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ (ด้านการพัฒนาหลักสูตรและพัฒนาการสอน) ด้านการบริหารงานงบประมาณ (การจัดงบประมาณตามแผนงาน และการจัดงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงาน) ด้านการบริหารบุคคล (การพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคล) และด้านการบริหารงานทั่วไป (การบริหารแบบมีส่วนร่วม การประกันคุณภาพภายใน การทำระบบบัญชี การจัดซื้อจัดจ้าง และ ความสัมพันธ์ชุมชน)

วรุณยุพา วิโนทพรรษ์ (2546) ได้ทำการศึกษากิจการการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการ ศึกษาครั้งนี้เป็นครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 252 คน ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่าการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูและ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลางผลการ เปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระหว่างครูกับคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกันข้อเสนอแนะในการบริหาร จัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ ควรประชาสัมพันธ์และให้ความรู้เกี่ยวกับทิศทางและการมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาแก่ผู้เกี่ยวข้องโดยผ่านสื่อต่างๆ ควรให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษาอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม ควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการจัดการศึกษาให้ สอดคล้องกับความต้องการ และความจำเป็นของโรงเรียน และควรให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาทและ หน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนการสัมภาษณ์พบว่า ครูเป็นผู้มีบทบาทตามหลัก การมีส่วนร่วมและหลักการกระจายอำนาจมากที่สุด เนื่องจากเป็นบุคลากรภายในของสถานศึกษา

การกระจายอำนาจให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องกำหนดเป็นกฎระเบียบที่ชัดเจนและทำความเข้าใจให้ตรงกันทั้งหน่วยบังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของตนเองในการจัดการศึกษา

อุมร์ สวาหลัง (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูล ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการบริหารตนเอง ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน อยู่ในระดับมาก ส่วนการกระจายอำนาจและด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารและครูมีทัศนะต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูลที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก แตกต่างจากโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .01 ตามลำดับ ปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างตำแหน่งต่างกับขนาดโรงเรียนต่างกันไม่มีผลต่อการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูล ปัญหาการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูลส่วนใหญ่ได้แก่ การกระจายอำนาจมาสู่โรงเรียนยังไม่ทั่วถึง ไม่ชัดเจน คณะกรรมการสถานศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องงานวิชาการ หลักสูตร และงานอื่นๆ ของโรงเรียน โรงเรียนขาดอิสระในการสรรหาบุคลากร และการบริหารงบประมาณด้วยตนเอง บุคลากรยังไม่เข้าใจการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบและมีการพัฒนาแบบแยกส่วน คุณภาพการจัดการเรียนการสอนยังไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดผู้บริหารขาดทักษะในการเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาคือการปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ การกระจายอำนาจให้แก่โรงเรียนอย่างจริงจัง และพัฒนาความรู้ความสามารถให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนในลักษณะขอยกแล้วปล่อยให้โรงเรียนบริหารเองในรูปของคณะกรรมการ และควรพัฒนาความรู้ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ และด้านการใช้เทคโนโลยีให้แก่ผู้บริหารและครูตลอดจนเปิดโอกาส ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าจากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมพบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหาร สถานศึกษา และครูผู้สอนอยู่ในระดับ “มาก” เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล ด้านการใช้สิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราว และความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง อยู่ในระดับ “มากที่สุด”

ขวัญชัย จะเกรง (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไป นาน้อย คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีสิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจาก มากไปหาน้อย คือ ด้านวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารงาน ทั่วไป

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรสงคราม ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์ใน ทั้งนี้เนื่องจาก จากผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก จึงส่งผลถึงการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมพร จำปานิล (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยที่สำคัญ พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

สุภาพร รัตนน้อย (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหาร งานกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการ บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สมุทรปราการ เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารที่มีทักษะในการบริหารงานในระดับมาก จะส่งผลถึงการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

กัลยาณี บุตรดีวงศ์ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและการกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วย การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน การตรวจสอบและถ่วงดุล ขนาดโรงเรียนและการมีส่วนร่วม สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน

สาคร เจริญศิลป์ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระยอง เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน
2. บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สุพรรณ ก้อนคำ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 พบการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ผู้สอน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพการศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง

ฉันทลาวัลย์ สารสุข (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ตามการรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นความสามารถพิเศษอยู่ในระดับปานกลาง
2. ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ตามการรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กันในทางบวก กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

ผกาพรรณ เชื้อเมืองพาน (2553: 93) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดลำปาง โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงลำดับจากด้านที่มีพฤติกรรมมากไปหาน้อย คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดลำปาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ปัจจัยการบริหารจัดการในสถานศึกษา เฉพาะในด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม และตัวแปรทั้งสองสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดลำปาง ได้ร้อยละ 67.40 ส่วนปัจจัยด้านภูมิหลัง และความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดลำปาง ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

สตรีบลิ่ง (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543 : 120-122 ; Stribling.) ทำวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกสาขาบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยเท็กซัส (Texas A & M University) เมื่อปี 1993 เรื่อง การริเริ่มเพื่อการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาที่ตั้งขึ้นใหม่ของรัฐเท็กซัส : กระบวนการ และผลผลิตการศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงวิธีการนำการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียนประถมศึกษา Rock Prairic ซึ่งเป็นโรงเรียนใหม่ในรัฐเท็กซัส โดยผู้วิจัยมุ่งตรวจวิเคราะห์ถึงผลกระทบในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเรื่องที่เกี่ยวกับการเงิน การคัดเลือกบุคลากร ขวัญของครู และการจัดการในเรื่องเกี่ยวกับอาณาบริเวณของโรงเรียน ผลการตรวจสอบได้พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งครูและผู้บริหารจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) ในการทำหน้าที่ให้กับโรงเรียน ผู้ปกครองได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางการศึกษาในการบริหารโรงเรียนค่อนข้างมาก และมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรของ

โรงเรียนมีความรู้สึกว่าเป็นมืออาชีพมากขึ้น และทีมงานของโรงเรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากร การเงิน และการปรับปรุงโรงเรียน ซึ่งทำให้โรงเรียนสามารถทำในสิ่งที่ตรงกับความต้องการของนักเรียน ได้ดียิ่งขึ้น

คริสติน่า (Christina, 2001: 192). ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการโดยโรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยจากโรงเรียนที่ไปศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเข้าใจที่เด่นชัดว่าตัวผู้บริหารและทีมไม่มีอำนาจ แต่อย่างไร SBM ก็เป็นตัวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของผู้ร่วมงานในการดำเนินงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีหน้าที่ที่ตัดสินใจ และได้รับการส่งเสริมให้ก้าวไปข้างหน้าต่อไป

ชาร์ล (Charles, 2006: 98) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจัดการที่มีโรงเรียนเป็นฐาน พบว่าการจัดการโดยมีโรงเรียนเป็นฐานในลักษณะความเป็นผู้นำ และการบริหาร มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยยึดมั่นใน ความศรัทธาของอาจารย์และผู้บริหารที่ว่า การจัดการโดยมีโรงเรียนเป็นฐานนั้น สามารถปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนได้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแนวโน้มส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารปัจจัยอื่น ๆ ตามมาเช่น ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ ซึ่งผลการวิจัยเป็นกรอบชี้นำไปถึงระบบการคิดและระบบการพัฒนาที่เป็นเหตุเป็นผลต่อเนื่องกัน โดยเริ่มจากการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดก่อน จากนั้นภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจะส่งผลต่อการพัฒนาในหลายๆ ด้าน ซึ่งจากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น โดยภาพรวมพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีแนวโน้มส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียนซึ่งจากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น โดยภาพรวมพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ปัญหาสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้แก่ การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางขาดเอกภาพในการบริหาร ขาดประสิทธิภาพในระบบประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนา นโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ขาดความเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น นอกจากนี้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลาง ในเรื่องการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป ทำให้สถานศึกษามีอิสระมีความคล่องตัวในการบริหารตนเองมากขึ้น โดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการและผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอน ดังนี้

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ปีการศึกษา 2553 จำนวน 124 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 124 คน ครูหัวหน้างาน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป จำนวน 496 คน รวมทั้งสิ้น 620 คน ได้มาโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

นราธิวาส เขต 2 ประกอบไปด้วยแบบสอบถาม จำนวน 2 ชุด คือ

2.1.1 แบบสอบถามชุดที่ 1 เป็นแบบสอบถามครูหัวหน้างานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยนำมาจากงานวิจัยของ นรเศรษฐ กาบเครือ (2547: 116-119) ซึ่งเป็นแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฉบับประเมินตนเองของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 138-145) ซึ่งแปลมาจากแบบวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบฉบับ 5X (Multifactor Leadership Questionnaire Rater Form 5x-Short: MLQ) ของ เบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994: 2-6) โดยแบบวัดนี้ได้ใช้กับผู้บริหารเพื่อให้ประเมินตนเองแต่ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำมาปรับให้ครูหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบบสอบถามซึ่งใช้ในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในครั้งนี้ เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของ ลิเคอร์ท (Likert) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวนทั้งหมด 45 ข้อใน 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีจำนวน 18 ข้อ
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีจำนวน 9 ข้อ
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีจำนวน 9 ข้อ
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกมีจำนวน 9 ข้อ

2.1.2 แบบสอบถามชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นแบบวัดที่ได้มาจากงานวิจัยของ เสถียร พลละสิทธิ์ และคณะ (2548: 68-79) โดยแบบสอบถามในการวัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในครั้งนี้มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของ ลิเคอร์ท (Likert) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวนทั้งหมด 58 ข้อใน 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการกระจายอำนาจมีจำนวน 8 ข้อ

2. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีจำนวน 8 ข้อ
3. ด้านการบริหารตนเองมีจำนวน 10 ข้อ
4. ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบมีจำนวน 13 ข้อ
5. ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้มีจำนวน 8 ข้อ
6. ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนมีจำนวน 11 ข้อ

2.2 การสร้าง และการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อนำมาพัฒนา กำหนดกรอบแนวคิด กำหนดตัวแปร นิยามศัพท์ และพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย

2.2.2 ศึกษาแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากงานวิจัยของนรรฐรส กาบเครือ (2547: 116-119) ที่ได้ศึกษาแบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฉบับประเมินตนเองของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 138-145) โดยผู้วิจัยนี้แปลมาจากแบบวัดภาวะผู้นำหุองศ์ประกอบ ฉบับ 5X (Multifactor Leadership Questionnaire Rater Form 5x-Short: MLQ) ของ เบส และ อโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994: 2-6) และศึกษาแบบวัดข้อมูลการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของเสถียร พลละสิทธิ์ และคณะ (2548: 68-79) เพื่อประยุกต์ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามลำดับ

2.2.3 นำแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด ที่ได้มาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณา และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไข

2.2.4 ปรับปรุงการใช้ภาษาของเครื่องมือทั้ง 2 ชุด ให้เหมาะสมกับบริบทของงานวิจัยตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้ให้ข้อเสนอแนะ

2.2.5 นำเครื่องมือที่ได้ปรับปรุงแล้วทั้ง 2 ชุด และผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ในประเด็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของเนื้อหากับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและความถูกต้องในการใช้ภาษาโดยมีเกณฑ์ในการตัดสินคือ คัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item Objective Congruence : IOC) ที่คำนวณได้มากกว่า .50 ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่มีดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 ถึง 1.00 (ภาคผนวก ค)

2.2.6 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะทั้ง 2 ชุด มาปรับปรุงแก้ไข ให้ได้เครื่องมือที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้แล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 3 จำนวน 30 คน และครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ

ด้านบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไปในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 3 จำนวน 30 คน

2.2.7 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า แบบวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.98 และแบบวัดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.96 (ภาคผนวก ง)

2.2.8 ปรับปรุงแบบสอบและนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองทั้งหมด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.1 ขออนุญาตความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

3.2 นำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเสนอผู้อำนวยการสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 เพื่อดำเนินการขอความร่วมมือเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษา

3.3 ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามด้วยตนเองไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 124 โรงเรียนและนัดหมายวันเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืน ซึ่งพบว่าได้รับแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับ กลับคืน คิดเป็นร้อยละร้อย และมีข้อมูลสมบูรณ์ทุกฉบับ

3.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดดำเนินการจัดระเบียบ ลงรหัสแล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และมีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำไปแปลผลซึ่งใช้เกณฑ์ของ ประคอง กรรณสูต (2538: 76-77) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการบริหารตนเอง ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแล้วนำไปแปลผลซึ่งใช้เกณฑ์ของ ประคอง กรรณสูต (2538: 76-77) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.4 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product - Moment Correlation Coefficient) แล้วนำไปแปลผลโดยพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ ซึ่งใช้เกณฑ์ของประคอง กรรณสูต (2529: 111) ดังนี้

ถ้าค่าสหสัมพันธ์ มีค่าตั้งแต่ 0.30 ลงมาแสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันต่ำ

ถ้าค่าสหสัมพันธ์ มีค่าตั้งแต่ 0.31 ถึง 0.70 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ถ้าค่าสหสัมพันธ์ มีค่าตั้งแต่ 0.71 ขึ้นไปแสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันสูง

4.5 พยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ คือ การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ตัวแปรการทำนาย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Regression Analysis)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 5 ผลการสร้างสมการพยากรณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอน ใช้ตารางประกอบคำบรรยาย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง และ ประสบการณ์การทำงาน

รายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	620	100.00
ชาย	282	45.48
หญิง	338	54.52
ตำแหน่ง	620	100.00
ผู้อำนวยการสถานศึกษา / รักษาการ	124	20
หน้าที่หัวหน้างานด้านวิชาการ	124	20
หน้าที่หัวหน้างานด้านบริหารงานบุคคล	124	20
หน้าที่หัวหน้างานด้านงบประมาณ	124	20
หน้าที่หัวหน้างานด้านบริหารทั่วไป	124	20
ประสบการณ์การทำงาน	620	100.00
ต่ำกว่า 5 ปี	58	9.35
ตั้งแต่ 5 – 10 ปี	144	23.23
ตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป	418	67.42

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 620 คน เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา 124 คน และครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน 496 คน จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง และ ประสบการณ์การทำงาน ปรากฏดังนี้

จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 338 คน คิดเป็นร้อยละ 54.52 และเป็นเพศชาย จำนวน 282 คน คิดเป็นร้อยละ 45.48

จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ตำแหน่งทุกตำแหน่ง คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รักษาการ ครูหัวหน้างาน 4 งาน คือ ด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป มีจำนวนเท่ากัน คือ จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 20

จำแนกตามประสบการณ์การทำงานพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 418 คน คิดเป็นร้อยละ 67.42 รองลงมามีประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 5-10 ปี มีจำนวน 144 คน คิดเป็นร้อยละ 23.23 และมีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี มีจำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 9.35

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	n = 124		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.64	.66	มาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.70	.65	มาก
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.55	.71	มาก
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.72	.60	มาก
รวม	3.65	.62	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = .62)
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = .60) รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.70$, S.D. =
.65) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = .66) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา
($\bar{X} = 3.55$, S.D. = .71)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	n = 124		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	3.57	.78	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน	3.77	.68	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีสติในทุกสถานการณ์	3.77	.68	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นความสำคัญเรื่องคำนิยามอย่างชัดเจนแก่ผู้ร่วมงาน	3.51	.73	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน	3.42	.97	ปานกลาง
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน	3.51	.93	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษาเสียสละส่วนตนเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม	3.60	1.00	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจจะคำนึงถึงผลตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	3.92	.69	มาก
9. ผู้บริหารสถานศึกษามักจะให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้	3.62	.89	มาก
10. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติความเชื่อและคำนิยาม	3.61	.76	มาก
11. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำสิ่งใด ๆ ก็ตาม	3.66	.76	มาก
12. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาโต้แย้งที่เกิดขึ้น	3.70	.69	มาก
13. การกระทำของผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความนับถือ	3.55	.88	มาก
14. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดจุดประสงค์หลักในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	3.55	.72	มาก
15. ผู้บริหารสถานศึกษาให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง	3.58	.85	มาก
16. ผู้บริหารสถานศึกษาพูดให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันสามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้	3.70	.78	มาก
17. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน	3.63	.90	มาก
18. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรมและจริยธรรม	3.86	.76	มาก
รวม	3.64	.66	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของครูหัวหน้างาน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.64$, S.D. = .66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก มีดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจจะคำนึงถึงผลตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม ($\bar{X}=3.92$, S.D. = .69) ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรมและจริยธรรม ($\bar{X}=3.86$, S.D. = .76) ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน ($\bar{X}=3.77$, S.D. = .68) และผู้บริหารสถานศึกษามีสติในทุกสถานการณ์ ($\bar{X}=3.77$, S.D. = .68) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.42$, S.D. = .97)



ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	n = 124		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้สูง	3.76	.70	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามองการไกลถึงความเป็นไปได้ต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา	3.87	.65	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษากล่าวถึงอนาคตของสถานศึกษาในแง่ดี	3.84	.75	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานจะปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	3.80	.73	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง	3.43	1.13	ปานกลาง
6. ผู้บริหารสถานศึกษาพูดถึงสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น	3.59	.86	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.68	.79	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษาพูดถึงเป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน	3.57	.74	มาก
9. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้	3.76	.73	มาก
รวม	3.70	.65	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของครูหัวหน้างาน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = .65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับ จากมากไปน้อย 3 อันดับแรก มีดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามองการไกลถึงความเป็นไปได้ต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = .65) ผู้บริหารสถานศึกษากล่าวถึงอนาคตของสถานศึกษาในแง่ดี ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .75) และผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานจะปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .75) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 1.11)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	n = 124		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน	3.52	.77	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์หรือพิจารณาในเรื่องที่ อาจจะปัญหา	3.51	.74	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจที่จะปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	3.69	.83	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา	3.50	.84	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.48	.87	ปานกลาง
6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ ในการ ปฏิบัติงาน	3.64	.80	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาได้หลายแง่มุม	3.56	.77	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการ ใหม่ ๆ	3.48	.88	ปานกลาง
9. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐาน	3.59	.77	มาก
รวม	3.55	.71	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของครูหัวหน้างาน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = .71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับ
จากมากไปน้อย 3 อันดับแรก มีดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจที่จะปรับปรุงวิธี การปฏิบัติงานให้มี
ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = .83) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดง
ความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = .80) และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริม
ให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหาโดยการใช้เหตุผลและหลักฐาน ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = .77) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ
กว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน
($\bar{X} = 3.48$, S.D. = .87) และผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว
ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = .87)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	n = 124		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความสามารถที่เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.76	.67	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	3.58	.89	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.70	.71	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนผู้ร่วมงานในการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง	3.73	.74	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.55	.72	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล	3.80	.69	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิคในการมอบหมายงานเพื่อให้งานสำเร็จ	3.58	.79	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง	3.98	.68	มาก
9. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคน	3.77	.76	มาก
ค่าเฉลี่ย	3.72	.60	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของครูหัวหน้างาน ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.72$, S.D. = .60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก มีดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง ($\bar{X}=3.98$, S.D. = .68) ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล ($\bar{X}=3.80$, S.D. = .69) และผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคน ($\bar{X}=3.77$, S.D. = .76) ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแนะนำการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ($\bar{X}=3.55$, S.D. = .72)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวม

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	n = 124		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านการกระจายอำนาจ	3.83	.41	มาก
2. ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	3.66	.52	มาก
3. ด้านการบริหารตนเอง	4.02	.45	มาก
4. ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ	3.95	.41	มาก
5. ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้	3.99	.44	มาก
6. ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน	3.96	.40	มาก
รวม	3.90	.36	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมปฏิบัติอยู่
ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = .36) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าในทุกด้านปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
โดยที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการบริหารตนเอง ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = .45) ด้าน
ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = .44) ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ($\bar{X} =$
3.96, S.D. = .40) ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = .41) ด้านการกระจายอำนาจ
($\bar{X} = 3.83$, S.D. = .41) ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ($\bar{X} =$
3.66, S.D. = .52)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการกระจายอำนาจ

ด้านการกระจายอำนาจ	n = 124		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ท่านมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และความรับผิดชอบไปยัง หัวหน้างานต่าง ๆ	4.17	.49	มาก
2. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีอำนาจในการกำหนด นโยบายด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป	3.74	.76	มาก
3. โรงเรียนของท่านมีหน้าที่และรับผิดชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง	3.87	.74	มาก
4. โรงเรียนของท่านมีการจัดทำหลักสูตรสอดคล้องกับความต้องการของ ผู้เรียนและท้องถิ่น	4.08	.63	มาก
5. โรงเรียนของท่านมีการจัดการเรียนการสอนสนองความต้องการของ ท้องถิ่น	3.98	.55	มาก
6. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน โรงเรียนของท่านมีบทบาทในการ กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และงบประมาณของโรงเรียน	3.51	.77	มาก
7. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน โรงเรียนของท่านมีบทบาทในการ ติดตามและรับทราบรายงานการประเมินคุณภาพของโรงเรียน	3.60	.77	มาก
8. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน โรงเรียนของท่านมีบทบาทในการ ช่วยเหลือประชาสัมพันธ์โรงเรียนและประสานงานกับหน่วยงานภายนอก	3.70	.76	มาก
รวม	3.83	.41	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระจายอำนาจ
 โดยภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = .41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับ
 มากโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก มีดังนี้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ
 และความรับผิดชอบไปยังหัวหน้างานต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .49) โรงเรียนมีการจัดทำหลักสูตร
 สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = .63) และโรงเรียนมีการจัดการ
 เรียนการสอนสนองความต้องการของท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = .55) ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ
 คือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผน
 และงบประมาณของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = .77)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม	n = 124		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	3.75	.72	มาก
2. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน เพื่อพิจารณาจุดเด่นจุดด้อยของโรงเรียน	3.72	.73	มาก
3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	3.64	.75	มาก
4. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และหลักสูตรท้องถิ่น	3.46	.80	ปานกลาง
5. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล	3.37	.69	ปานกลาง
6. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร ความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่น	3.50	.61	มาก
7. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการพิจารณาบริหารงบประมาณ	3.58	.76	มาก
8. ท่านและครูสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการร่วมกันจัดการศึกษา	4.25	.60	มาก
รวม	3.66	.52	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = .52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเกือบทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก มีดังนี้ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการร่วมกันจัดการศึกษา ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .60) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = .72) และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน เพื่อพิจารณาจุดเด่นจุดด้อยของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = .73) ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการนิเทศ ติดตามและประเมินผล ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37$, S.D. = .69)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
 ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารตนเอง

ด้านการบริหารตนเอง	n = 124		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ท่านมีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจเรื่องการจัดการเรียนการสอน	4.29	.50	มาก
2. ท่านมีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจ เรื่องการจัดสรรและวางแผน การใช้งบประมาณ	4.11	.58	มาก
3. ท่านมีอิสระในการสรรหาบุคลากรด้วยตนเอง	3.39	1.09	ปานกลาง
4. ท่านมีระบบการบริหารเป็นของตนเองตามศักยภาพ ความพร้อม และความ จำเป็นของโรงเรียน	4.02	.65	มาก
5. ท่านพยายามสรรหางบประมาณมาสนับสนุนการบริหารของโรงเรียนด้วยตนเอง	3.91	.70	มาก
6. ท่านมีการคิดริเริ่มโครงการเพื่อพัฒนาโรงเรียนขึ้นด้วยตนเอง	4.01	.80	มาก
7. ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในเรื่อง การจัดหลักสูตร การกำหนด เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาตามแนวทางการรับนักเรียน การประเมินผลนักเรียน และการเตรียมข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน	4.02	.68	มาก
8. ท่านมีอำนาจในการจัดซื้อ จัดจ้างวัสดุ ครุภัณฑ์ด้วยตนเองตามระเบียบกฎหมาย	4.10	.58	มาก
9. ท่านมีรูปแบบ โครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน	4.25	.64	มาก
10. ท่านมีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานแต่ละงานที่แสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจ ขั้นสุดท้ายอยู่ที่โรงเรียน	4.10	.56	มาก
รวม	4.02	.45	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารตนเอง
 โดยภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = .45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเกือบทุกข้ออยู่ใน
 ระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก มีดังนี้ อิสระและความคล่องตัว
 ในการตัดสินใจเรื่องการจัดการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = .50) รูปแบบโครงสร้างการบริหาร
 จัดการที่ชัดเจน $\bar{X} = 4.25$, S.D. = .64) มีอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจเรื่องการจัดสรรและ
 วางแผนการใช้งบประมาณ ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = .58) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ มีอิสระในการ
 สรรหาบุคลากรด้วยตนเอง ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = 1.09)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ

ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ	n = 124		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ท่านมีการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.04	.58	มาก
2. ท่านมีการจัดทำระบบสารสนเทศครบถ้วน ทันสมัย พร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้	3.96	.61	มาก
3. ท่านมีการวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียนเพื่อให้เข้าถึงโอกาส ข้อจำกัด และศักยภาพ โดยใช้เทคนิค SWOT หรือเทคนิคอื่น ๆ	4.09	.59	มาก
4. ท่านมีการจัดทำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน	4.08	.60	มาก
5. ท่านมีการจัดทำพันธกิจหรือภารกิจของโรงเรียน โดยระบุอย่างชัดเจนว่าจะพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	4.10	.58	มาก
6. ท่านมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา หรือแผนยุทธศาสตร์/ ธรรมนูญโรงเรียน ที่ประกอบด้วยปรัชญาโรงเรียน แผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดความสำเร็จ	3.96	.55	มาก
7. ท่านมีการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยการกำหนดกิจกรรม โครงการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	3.99	.56	มาก
8. ท่านมีการจัดทำรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียน หรือ SSR/SAR	4.24	.64	มาก
9. ท่านมีกระบวนการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ	3.93	.55	มาก
10. ท่านมีการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.79	.54	มาก
11. ท่านมีการนิเทศ และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	3.76	.57	มาก
12. ท่านมีการสรุปและรายงานผลการปฏิบัติงาน	3.78	.63	มาก
13. ท่านมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของโรงเรียน	3.68	.65	มาก
รวม	3.95	.41	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาโรงเรียน ทั้งระบบ โดยภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = .41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้อ อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก มีดังนี้ การจัดทำรายงาน การประเมินตนเองของโรงเรียนหรือ SSR/SAR ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = .64) การจัดทำพันธกิจหรือภารกิจ ของโรงเรียน โดยระบุอย่างชัดเจนว่าจะพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.10$, S.D.=.58) และการวิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียนเพื่อให้เข้าถึงโอกาส ข้อจำกัด และศักยภาพ โดยใช้เทคนิค SWOT หรือเทคนิคอื่นๆ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = .59) ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = .65)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้

ด้านความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้	n = 124		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. ท่านมีการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารงาน งานการเงิน การจัดซื้อ จัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้	4.16	.57	มาก
2. ท่านมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียนต่อสาธารณชน และ ผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างสม่ำเสมอ	3.89	.56	มาก
3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและบุคลากรในโรงเรียนของท่าน มีส่วนร่วมตรวจสอบความถูกต้อง ยุติธรรมในการบริหารงานของโรงเรียน	3.90	.60	มาก
4. ท่านมีการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB)	3.87	.63	มาก
5. ท่านมีการวัดประเมินผลการเรียนการสอนตามสภาพจริง มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	4.17	.57	มาก
6. ท่านมีการจัดทำสารสนเทศการทำงานเพื่อใช้ในการประเมินผลพัฒนา โรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.90	.59	มาก
7. ท่านมีการระดมทรัพยากรบุคคล วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ เพื่อประโยชน์ ในการดำเนินงานการจัดการศึกษา	3.88	.66	มาก
8. ท่านมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรชัดเจน	4.16	.65	มาก
รวม	3.99	.44	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความรับผิดชอบต่อ
ตรวจสอบได้ โดยภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = .44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุก
ข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรกมีดังนี้การวัดประเมินผล
การเรียนการสอนตามสภาพจริง มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .57) การ
กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรชัดเจน ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = .65) และการปรับปรุง
พัฒนาระบบการบริหารงาน งานการเงิน การจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้
($\bar{X} = 4.16$, S.D. = .65) ส่วนข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือ การจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
(PBB) ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = .63)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน

ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน	n = 124		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ท่านมีทักษะในการนิเทศ ให้คำแนะนำ และกระตุ้นให้ครูนำหลักการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมาปฏิบัติในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	3.95	.57	มาก
2. ท่านมีทักษะในการสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์ กิจกรรมการพัฒนา และข่าวสารของโรงเรียนให้ผู้ปกครอง และชุมชนทราบอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว	3.87	.60	มาก
3. ท่านมีทักษะในการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมขององค์กรต่างๆ เช่น ภาครัฐกิจ สถาบันการศึกษาอื่นๆในพื้นที่เพื่อเพิ่มโอกาสในการนำทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน	3.81	.66	มาก
4. ท่านมีทักษะในการแสวงหาบุคคลผู้เป็นที่ยอมรับและมีอิทธิพลต่อองค์กรให้เป็นตัวแบบของพฤติกรรมที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลง	3.84	.59	มาก
5. ท่านมีทักษะในการประนีประนอมเพื่อให้บุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนสามารถร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.95	.60	มาก
6. ท่านมีทักษะในการสร้างความเข้มแข็งให้ครูและบุคลากรสามารถปฏิบัติงาน และร่วมตัดสินใจอย่างมีความเชื่อมั่น	4.00	.57	มาก
7. ท่านมีทักษะในการแสดงตนเป็นแบบอย่าง ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียน	3.91	.56	มาก
8. ท่านมีความสามารถสร้างความเป็นผู้นำให้กับครู และบุคลากรในโรงเรียน	4.03	.47	มาก
9. ท่านสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกลึกซึ้งมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน	4.09	.48	มาก
10. ท่านมีความเข้าใจแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างชัดเจน	3.95	.51	มาก
11. ท่านเป็นผู้มุ่งอำนวยความสะดวกอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของครูและนักเรียน	4.14	.58	มาก
รวม	3.96	.40	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน โดยภาพรวมปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = .40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้อ

อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก มีดังนี้ มุ่งอำนวยความสะดวกอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของครูและนักเรียน ($\bar{X} = 4.14, S.D. = .58$) สามารถสร้างวิสัยทัศน์และกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกร่วมกันในการพัฒนาโรงเรียน ($\bar{X} = 4.09, S.D. = .48$) และสามารถสร้างวิสัยทัศน์และกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกร่วมกันในการพัฒนาโรงเรียน ($\bar{X} = 4.00, S.D. = .66$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือ ทักษะในการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมขององค์กรต่างๆ เช่น ภาคธุรกิจ สถาบันการศึกษาอื่นๆ ในพื้นที่เพื่อเพิ่มโอกาสในการนำทรัพยากรและภูมิปัญญา ท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน ($\bar{X} = 3.81, S.D. = .57$)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล กับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แต่ละ ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

X_1	ตัวแปรที่ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
X_2	ตัวแปรที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
X_3	ตัวแปรที่ 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
X_4	ตัวแปรที่ 4 ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจก
Y	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ตารางที่ 4.14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	Y
X ₁	1.000				
X ₂	0.843**	1.000			
X ₃	0.823**	0.898**	1.000		
X ₄	0.787**	0.760**	0.792**	1.000	
Y	0.185*	0.196*	0.147	0.090	1.000

**p < .01

*p < .05

จากตารางที่ 4.14 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 พบว่า ตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 2 ด้าน มีความสัมพันธ์กับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X₂) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.196 (r=0.196) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X₁) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.185 (r=0.185)

ตอนที่ 5 ผลการสร้างสมการพยากรณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษาถึงตัวแปรทำนายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ว่ามีตัวแปรใดบ้างสามารถพยากรณ์หรือทำนายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการนำตัวแปรทำนายมาทดสอบการพยากรณ์ ใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งได้กำหนดสัญลักษณ์แต่ละตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

- X₁ ตัวแปรที่ 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- X₂ ตัวแปรที่ 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

X_3	ตัวแปรที่ 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
X_4	ตัวแปรที่ 4 ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจก
Y	การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
R	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ
R^2	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย
Adjusted R^2	ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้
SE.b	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์สมการถดถอย
b	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของคะแนนดิบ
Beta	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน

ตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (R) ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้ (Adjusted R^2) และการทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์การทำนายที่ปรับแก้

ตัวแปรทำนาย	R	R^2	Adjusted R^2	Standard Error	F
X_2	0.196	0.038	0.030	0.36271	4.856*

* $p < .05$

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุ เพื่อหาตัวพยากรณ์ที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 สามารถนำมาอธิบายความได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) สามารถพยากรณ์ได้ว่าเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดีที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ (R) เท่ากับ .331 มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายหรืออำนาจการพยากรณ์เท่ากับ 0.038 นั้นหมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ประมาณร้อยละ 4.00

ส่วนตัวแปรทำนายอีก 3 ตัว คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) และด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจก (X_4) ยังไม่มีหลักฐานเพียงพอที่จะสนับสนุนว่าตัวแปรดังกล่าวสามารถทำนายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอนแต่ละตัวแปรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารสถานศึกษา
ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

ตัวแปรทำนาย	คะแนนดิบ		คะแนนมาตรฐาน	t	Sig
	b	SE.b	Beta		
X ₂	0.262	0.119	0.196	2.204	0.029
A (Constant)	2.870	0.472	-	6.086	0.000
R = 0.196	SE.est =	0.36271	F = 4.856*		
R ² = 0.038	Adjusted R ² =	0.030			

* p < .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา
ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 มีผลมาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .05 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X₂) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การ
ถดถอยพหุของตัวแปรทำนายดังกล่าวในรูปคะแนนมาตรฐาน เท่ากับ 0.196 และสามารถพยากรณ์
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ประมาณร้อยละ 4.00

ดังนั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถนำมาสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและ
คะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 2.870 + 0.262(X_2)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = 0.196(Z_2)$$

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

1.1.2 เพื่อศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

1.1.4 เพื่อสร้างสมการพยากรณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2 สมมติฐานการวิจัย

1.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

1.2.2 ตัวแปรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างน้อย 1 ตัวแปรสามารถพยากรณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ปีการศึกษา 2553 จำนวน 124 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 124 คน

ครูหัวหน้างาน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป จำนวน 496 คน รวมทั้งสิ้น 620 คน ได้มาโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสอบถาม จำนวน 2 ชุด คือ

1) แบบสอบถามครูหัวหน้างานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของครูหัวหน้างาน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของ ลิเคอร์ท (Likert) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก และมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.98

2) แบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของ ลิเคอร์ท (Likert) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระจายอำนาจ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการบริหารตนเอง ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบ และด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน และมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.96

1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามด้วยตนเองไปยัง โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 124 โรงเรียนและนัดหมายวันเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืน ซึ่งพบว่าได้รับแบบสอบถาม ทั้ง 2 ฉบับ กลับคืน คิดเป็นร้อยละร้อย และมีข้อมูลสมบูรณ์ทุกฉบับ

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) ข้อมูลสถานภาพของครูหัวหน้างานและผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ เพศ ตำแหน่ง และประสิทธิภาพการทำงาน วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

2) ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3) ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4) ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการ

บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

5) พยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ตัวแปรในการทำนาย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Regression Analysis)

1.4 ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีข้อค้นพบสำคัญ ดังนี้

1.4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา

1.4.2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารตนเอง ด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ด้านการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ด้านการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ด้านการกระจายอำนาจ และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1.4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ แต่มีค่าความสัมพันธ์ระดับต่ำ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มี 2 ด้าน คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มี 2 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจก

1.4.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีเพียงตัวแปรเดียว คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) ซึ่งสามารถทำนายความแปรปรวนของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ได้ประมาณร้อยละ 4.00 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจก ไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสมการพยากรณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 มีดังนี้

$$\text{ในรูปคะแนนดิบ} \quad \text{ได้แก่} \quad Y = 2.870 + 0.262(X_2)$$

$$\text{ในรูปคะแนนมาตรฐาน} \quad \text{ได้แก่} \quad Z = 0.196(Z_2)$$

2. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 พบว่า มีประเด็นที่น่าสนใจและเห็นควรนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาสเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาหลายฉบับ (ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548; ขวัญชัย จะเกรง, 2551; ศาคร เจริญศิลป์, 2552) ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก เขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ได้มีการจัดอบรม พัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาเช่นเดียวกับเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ ซึ่งถือว่าเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการไปสู่การปฏิบัติ จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ เรียนรู้ในการทำงานที่ต้องคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ร่วมงาน ดังจะเห็นได้จากข้อมูลที่แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองมากขึ้น และมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล อีกทั้งยังทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานร่วมกันขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสะท้อนได้จากข้อมูลที่แสดงว่าผู้บริหารมองเห็นไปถึงความเป็นไปได้ต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา จึงมีความหวังต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น และแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานจะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ดังที่ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: 27) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานที่เป็นกระบวนการจะทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญคือ สร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยเฉพาะควรเน้นในเรื่องปลูกฝังค่านิยมขององค์กรแก่ผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะผู้บริหารต้องปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานเกิดความนับถือ นอกจากนี้ ผลการวิจัยครั้งนี้ได้แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นทางปัญญายังมีระดับน้อยกว่าด้านอื่น ๆ นั้นแสดงว่าผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่ได้ช่วยให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้และเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นจนสามารถหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาได้อย่างเต็มศักยภาพ อีกทั้งยังไม่ได้ช่วยให้ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบในการ

แก้ปัญหา ดังจะเห็นได้จากข้อมูลที่แสดงว่า ครูรู้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้เสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน ในระดับปานกลางและผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผกาพรรณ เชื้อเมืองพาน(2553: 93) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดลำปาง ด้านที่มีภาวะผู้นำน้อยกว่าด้านอื่นๆ คือ การกระตุ้นทางปัญหา

2.2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ได้มีการอบรมพัฒนาให้ความรู้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดคือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณการเงิน ด้านบุคคลและด้านการบริหารทั่วไปอย่างมีอิสระและคล่องตัวโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของอุมร์ สวาหลัง (2546) ที่พบว่า การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดสตูล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 เป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถปฏิบัติได้มากกว่าด้านอื่นๆคือ ด้านการบริหารตนเองซึ่งเป็นภารกิจที่สถานศึกษาต้องดำเนินการบริหารงานทุกด้านอย่างมีอิสระคล่องตัวในการตัดสินใจ โดยเฉพาะด้านการจัดการเรียนการสอนที่ทุกสถานศึกษาต้องเร่งยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน จึงต้องมีรูปแบบและโครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน อย่างไรก็ตามข้อมูลจากการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าความมีอิสระในการสรรหามูลค่าของสถานศึกษายังอยู่ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากการบริหารงานบุคคลนั้น กรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (กคศ.)ยังไม่กระจายอำนาจในการสรรหามูลค่าให้กับโรงเรียน จึงทำให้โรงเรียนไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่นัก (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2544 : 11-12)

นอกจากนี้สถานศึกษาส่วนใหญ่ยังได้ดำเนินการกิจด้านความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในระดับที่น่าพอใจ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลที่สถานศึกษาได้ดำเนินการเกี่ยวกับการวัดประเมินผล การเรียนการสอนตามสภาพจริงอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรชัดเจน โดยความรับผิดชอบที่พร้อมจะให้ตรวจสอบได้กำหนดอย่างเฉพาะเจาะจงในเชิงผลผลิตของแต่ละบุคคลและกลุ่ม รวมทั้งกระบวนการผลิต นอกจากนี้ ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ยังได้รวมถึงคุณลักษณะอื่นๆ ของสถานศึกษาด้วย เช่น แนวคิดในระบบเปิดกว้าง ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางแผนยุทธศาสตร์ ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

ความร่วมมือช่วยเหลือระหว่างกลุ่มและระหว่างบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในงาน เป็นต้น (ถวิล มาตรการเยี่ยม, 2544 : 80)

อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจากการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม สถานศึกษายังปฏิบัติไม่มากนักโดยเฉพาะในเรื่องคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการนิเทศ ติดตามและประเมินผล และการมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและบุคลากรของโรงเรียนยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ ไม่มีประสบการณ์ ไม่สนใจ หรือไม่มีเวลาพอ จึงไม่กล้าร่วมแสดงความคิดเห็นซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพนั้น สถานศึกษาต้องโน้มน้าวผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาอย่างเป็นกระบวนการ คือ การร่วมกันวางแผน การร่วมดำเนินการ การร่วมกันประเมินผล และการร่วมกันปรับปรุง โดยเฉพาะการทำงานร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรมสามัญศึกษา, 2545 : 27-30) การมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา เพราะการที่บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น (ชเนศ ขำเกิด, 2545 : 149)

2.3 จากสมมติฐานข้อที่ 1: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งแสดงว่าสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะเกี่ยวข้องหรือมีแนวโน้มทำให้การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับมาก เช่นกัน ที่เป็นเช่นนี้ เพราะว่ามีตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 2 ด้าน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านเครื่องมือพลอย่างมีอุดมการณ์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสองด้านดังกล่าวจะช่วยกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงความสำคัญของอนาคต เกิดเจตคติที่ดี มีความคิดในแง่บวก และมีความคาดหวังอย่างชัดเจน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่นความเข้าใจให้กำลังใจทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงานมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อีกทั้งผู้บริหารยังแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่างสามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหาร อันทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ ยกย่อง เทิดทูน เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจและภาคภูมิใจ จึงเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทั้งกระบวนการที่เสริมแรง

และยกระดับผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดความสามัคคีและเกิดความร่วมมือในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลที่สูงขึ้น(รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543; วัลภา อิศระชานันท์, 2545)

2.4 จากสมมติฐานข้อ 2: ตัวแปรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 1 ตัวแปรสามารถพยากรณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 มีเพียงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจเท่านั้นที่เป็นตัวทำนายที่สำคัญ ที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างแรงบันดาลใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ และผู้บริหารยังสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่นมีความเข้าใจให้กำลังใจทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน และผู้บริหารได้แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง อีกทั้งพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543)อันช่วยให้ผู้ร่วมงานเกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและร่วมมือร่วมใจขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุจุดประสงค์ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (ถวิล มาตรการเยี่ยม, 2544)

สำหรับพฤติกรรมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้ดำเนินการในระดับที่น่าพอใจนั้น ต้องได้รับอิทธิพลจากผู้บริหารสถานศึกษาที่มีพฤติกรรมเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยพจน์ รักษาม (2544: 58) ที่ได้กล่าวว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถบริหารโรงเรียนได้ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นเงื่อนไขที่สำคัญประการหนึ่งที่จะส่งเสริมให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ คือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (ชเนศ ขำเกิด, 2544: 151) ซึ่งสอดคล้องกับ วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และ เฉลิมชัย หาญกล้า (2546: 17-19) ที่กล่าวว่า การปรับปรุงโรงเรียนต้องเกิดจากความคิดของโรงเรียนซึ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545: 71) และ“ภาวะผู้นำ” จะเป็นปัจจัยอิทธิพลที่เชื่อมโยงต่อผลสำเร็จของการบริหารจัดการตามรูปแบบ SBM (ถวิล มาตรการเยี่ยม, 2544: 69) จึงอาจกล่าวได้ว่า เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งที่จะส่งเสริมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้ประสบความสำเร็จตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ต้องอาศัย “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ของผู้บริหารสถานศึกษา

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา

1) เขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ควรมีนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน เช่นมีหลักสูตรในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทุกด้าน โดยเฉพาะมุ่งเน้นในด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น เพื่อให้ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างชัดเจน

2) เขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 ควรนำข้อมูลผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะในด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังต้องการการพัฒนาในเรื่องนี้อยู่มาก นอกจากนี้ ผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นว่าถ้าผู้บริหารสามารถบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ประสบความสำเร็จก็มีแนวโน้มพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้วย

3.1.2 ในระดับสถานศึกษา

1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาตนเองให้มีภาวะการนำในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาเพื่อให้กำลังใจกับผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันและประสบความสำเร็จ อีกทั้งสามารถเป็นผู้นำช่วยเหลือให้ผู้ร่วมงานได้รับการพัฒนาให้สามารถคิดค้นนวัตกรรมมาช่วยแก้ปัญหาการปฏิบัติงานได้

2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาแนวทางการใช้หลักการกระจายอำนาจและการบริหารการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถโน้มน้าวให้คณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน อันจะช่วยให้เจตนาารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่กำหนดไว้

3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาวิจัยปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2 เช่น ปัจจัยในเรื่องสภาพแวดล้อมขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร ภาวะผู้นำของครู และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง เป็นต้น

2) ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พร้อมทั้งศึกษาอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

3) ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของ SBM ในด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งศึกษาอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สกลนครราชภัฏมหาวิทยาลัย

บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา (2544) แนวทางสู่ SBM: การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร กองกรมมัธยมศึกษา
- กรมสามัญศึกษา (2545) แนวทางสู่ SBM การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกรมสามัญศึกษา ค้นคืนวันที่ 15 สิงหาคม 2554 จาก [http:// www.ge.go.th,2545](http://www.ge.go.th,2545)
- กระทรวงศึกษาธิการ (2546) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กรุงเทพมหานคร พรึกหวานกราฟฟิค
- _____ . (2550) หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา นครปฐม สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
- กัลยาณี บุตรดีวงศ์ (2552) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและการบริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว” วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- กัลยาณี พรหมทอง (2546) “ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา” ปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรสงคราม” ปริญญาโทศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- แคทลียา ศรีใส (2548) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนกับการสร้างทีมงานของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขต ตรวจราชการที่ 3” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

- จุไรรัตน์ ปานบ้านเกร็ด (2546) “ความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ฉลุวิทย์ ดิวังศ์ (2545) “การมีส่วนร่วมบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา
จังหวัดมุกดาหาร” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจาย
อำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1” สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ชัยพจน์ รั้งงาม (2544) *การบริหารแบบฝึกโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง (School-Based Management :
SBM) กรุงเทพมหานคร* คุรุสภาลาดพร้าว
- ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ (2550) “ปัจจัยบางประการส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร
ตัวแทนบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาสถิติทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ณัฏลาวัลย์ สารสุข (2553) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ
ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- ดิเรก วรรณเชียร (2544) “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเอกสารประกอบการ
ประชุมสัมมนา เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำนักงานมัธยมศึกษา
จังหวัดนครนายก (เอกสารการประชุมสัมมนา)” บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มิถุนายน)
- ดวงรัตน์ จินตชาติ (2546) “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลความผูกพันต่อองค์กรของ
พนักงานองค์กรค้าของคุรุสภา ศึกษาเฉพาะภาคการค้า” สารนิพนธ์
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ถวิล มาตรการเยี่ยม (2544) *การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ School-Based
Management : SBM กรุงเทพมหานคร* เสมารธรรม

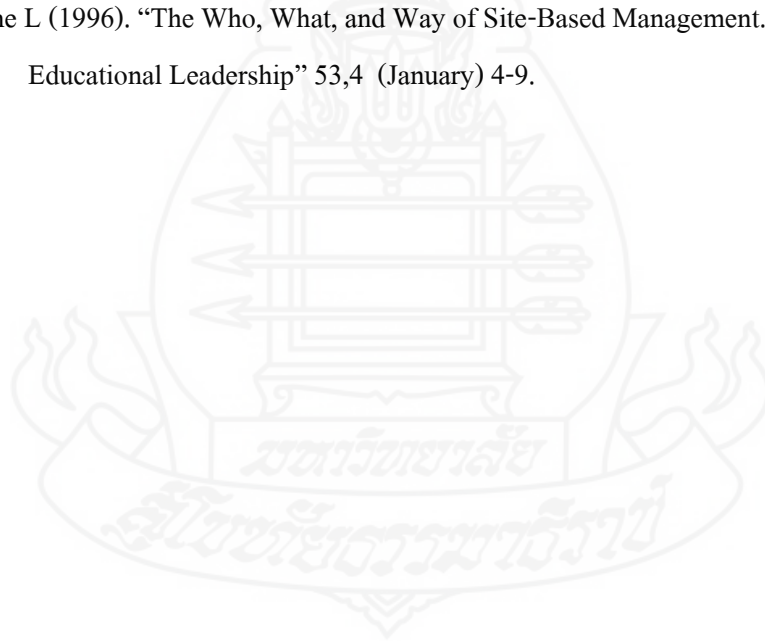
- ชเนศ จำเกิด (2544, 2545) “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี 28,160 (ธันวาคม - มกราคม): 148-151
- รัชชัย หอมยามเย็น (2548) “การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ธีระ รุญเจริญ (2546) *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา* กรุงเทพมหานคร แอล.ที.เพรส
- นรรจรุส กาบเครือ (2547) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการเผชิญปัญหา กรณีศึกษาริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง” วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- นิพนธ์ เสือก้อน (2545) “การบริหารและจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ค้นคืนวันที่ 15 สิงหาคม 2554 จาก http://www.gened.moe.go.th/article_sbm/sbm9.pdf
- ประคอง วรรณสุด (2529) *สถิติศาสตร์ประยุกต์สำหรับครู* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- . (2538) *สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประพจน์ เข้มทิม (2545) “ยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ” *วารสารบริหารการศึกษา* มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 1,2 (พฤษภาคม-สิงหาคม) 33-35
- ประสงค์ หอมชื่น (2548) “คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) “การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2537) “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ด (2552) *องค์การ และการบริหารจัดการ* นนทบุรี ชิงค์ บียอนด์ บู้คส์
 ผกาพรรณ เชื้อเมืองพาน (2553) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษา ในจังหวัดลำปาง” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) “ผลการฝึกรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัย
 เกษตรศาสตร์” ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาพฤติกรรมศาสตร์
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- วรรณ ขุนศรี (2549) “เส้นทางสู่การปฏิรูปการเรียนการสอน การจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการ
 ชีวิตจริง: กรณีตัวอย่างคณิตศาสตร์” *วารสารวิชาการ* 9,2 (เมษายน-มิถุนายน) 65-69
- วรรณ หิรัญญากร (2546) “ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพ
 องค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
 แห่งชาติ เขตการศึกษา 12” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
 สาขาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- วรรณยุพา วินอทพรรษ์ (2546) “ศึกษการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร
 สถานศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี” วิทยานิพนธ์
 ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ
- วันชัย ชงชัย (2547) “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งต่อการบริหาร
 งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา” วิทยานิพนธ์
 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยศิลปากร
- วัลภา อิศระธานันท์ (2545) “ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า หอผู้ป่วย
 และการทำงานเป็นทีม กับคุณภาพบริการ โรงพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล
 วิชาชีพ โรงพยาบาลกำแพงเพชร” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- วิโรจน์ สารรัตน์ และ อัญชลี สารรัตน์ (2545) *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การ
 แห่งการเรียนรู้ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อพัฒนาและการวิพากษ์* กรุงเทพมหานคร
 ทิพยวิสุทธี
- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และ เฉลิมชัย หาญกล้า (2546) “ทำอะไรเมื่อโรงเรียนต้องบริหาร
 โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” *วารสารวิชาการ* 6,5 (พฤษภาคม) 17-24

- ศิริวรรณ หวดกระสินธุ์ (2549) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผล
โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษากาญจนบุรี เขต 2” สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สมพร จำปานิล (2549) “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
- สว่าง คำภีระ (2544) “การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอทุ่งหัวช้าง สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
ลำพูน เพื่อเข้าสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” วิทยานิพนธ์
ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สาคร เจริญศิลป์ (2552) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทผู้บริหาร
สถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2”
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 2 (2555) *แผนปฏิบัติการประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2555* นราธิวาส กลุ่มนโยบายและแผน
- สำนักงานคณะกรรมการการแห่งชาติ (2543ก) *รายงานการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัด
การศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
กรุงเทพมหานคร* คุรุสภา
- สำนักงานคณะกรรมการการแห่งชาติ (2544) *รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์
การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(School-Based Management)* กรุงเทพมหานคร
มปท.
- สำนักงานคณะกรรมการการแห่งชาติ (2544) “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อพัฒนา
คุณภาพการศึกษา” *จุดสารรายงานปฏิรูปการศึกษาไทย 3* (ธันวาคม) 1-15
- สุพล วังสินธุ์ (2547) “การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้” *วารสารวิชาการ*
5,7 (กรกฎาคม) 12-13

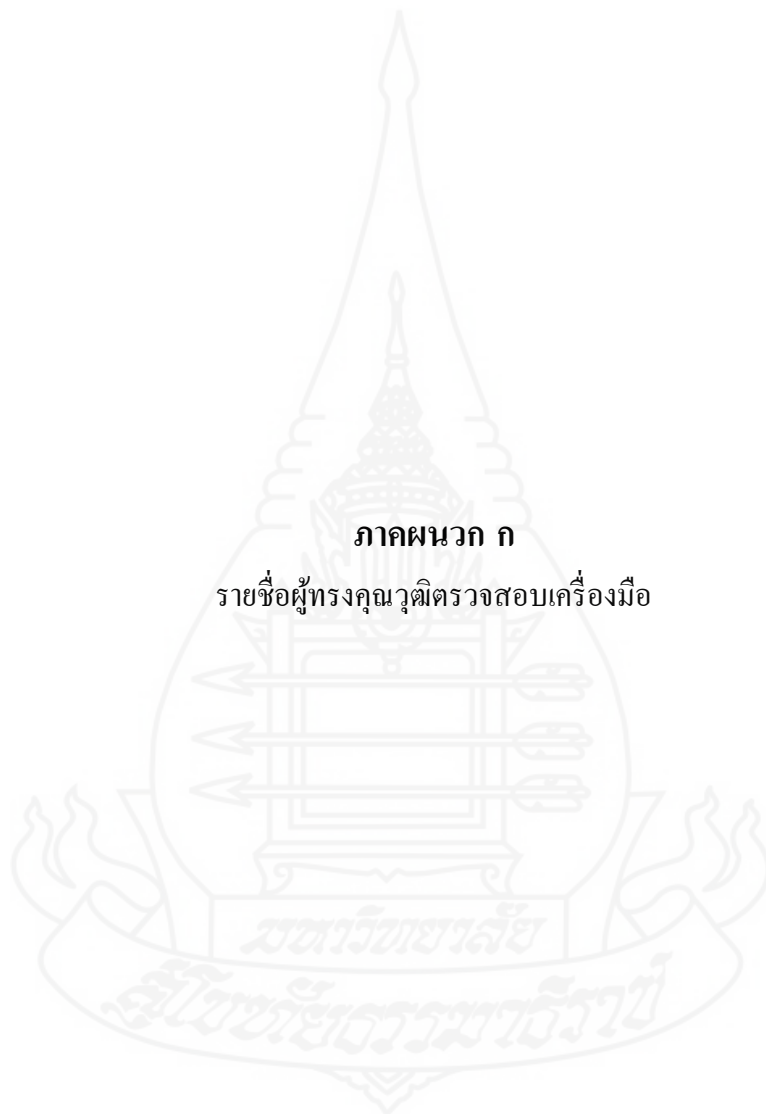
- สุพรรณ ก้อนคำ (2552) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา ภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ 1” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
- สุภาพร รอดถนอม (2542) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหาร
แบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลขององค์การตามการ
รับรู้ของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลศาสตร์” วิทยานิพนธ์
ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการพยาบาลศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุภาพร รัตน์น้อย (2552) “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานกับการบริหารโดยใช้
โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
สมุทรปราการ เขต 2” สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- เสถียร พลละสิทธิ์ และคณะ (2548) “ศึกษาความคิดเห็นของครูต่อการบริหารแบบใช้โรงเรียน
เป็นฐานของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส
เขต 2” สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ
- เสวานิตย์ ชัยมุสิก (2544) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษา
กรุงเทพมหานคร นุ้คพอยท์
- อุทัย บุญประเสริฐ (2543ข) การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาใน
รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน รายงานการวิจัย กรุงเทพมหานคร
คุรุสภาลาดพร้าว
- (2545) “หลักการบริหารแบบฐาน โรงเรียน (School-Based Management)”
วารสารครุศาสตร์ (มีนาคม – มิถุนายน) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- (2545) การบริหารและการจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ค้นคืนวันที่ 15 พฤษภาคม 2554 จาก http://www.gened.moe.go.th/article_sbm/sbm1.pdf
- อุมร์ สวาหลัง (2546) “การปฏิบัติตามแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของ
ผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสตูล” วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York. The Free Press.
- Bass, Bernard M. & Avolio, Bruce J. (1994). "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*.
- Caldwell, B.J. (2003). "Education Decentralization Revisited School-based management" The third International. Bangkok: Forum on Educational Reforms
- Charles, Harrigan. (2006). "School-based management: A Study of its impact on student achievement in Title I school" California: Fielding Graduate University
- Cheng, Yin Cheong (1996). "School Effectiveness and School Based Management: A Mechanism for Development. London: The Falmer Press.
- Christina, Joann Iverson (2001). "School-based management: A case study" New York: Columbia University Teachers College.
- David, Jane L (1996). "The Who, What, and Way of Site-Based Management. *Educational Leadership*" 53,4 (January) 4-9.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

ดร.อาคูลย์ พรหมแสง	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นราธิวาส เขต 2
ดร.วรชัย ปานนิตยพงศ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านมูโนะ จังหวัดนราธิวาส
ดร.รัชดา ธรรมเจริญ	ผู้อำนวยการโรงเรียนสมพงษ์วิทยาจะทิ้งพระ จังหวัดสงขลา
ดร.มุฮัมหมัดไยนี คาโอะ	อาจารย์โรงเรียนแสงธรรมวิทยา จังหวัดนราธิวาส
นางสาวอรอุมา เหมทานนท์	อาจารย์โรงเรียนแสงทอง จังหวัดสงขลา



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



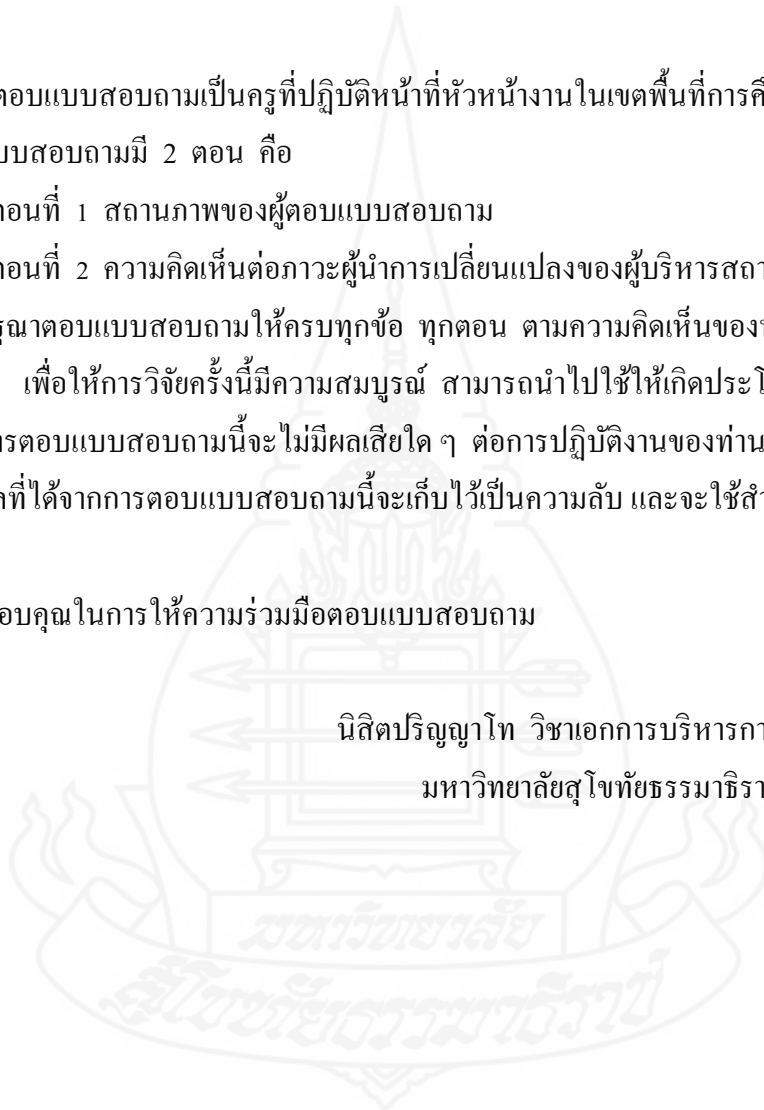
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2
 2. แบบสอบถามมี 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ทุกตอน ตามความคิดเห็นของท่าน เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป
 4. การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่ผลเสียใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน
- ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะเก็บไว้เป็นความลับ และจะใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ขอขอบคุณในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

นิติศตปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



ตอนที่ 1
สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน หน้าข้อความ ที่ตรงกับสภาพเป็นจริง

1. เพศ

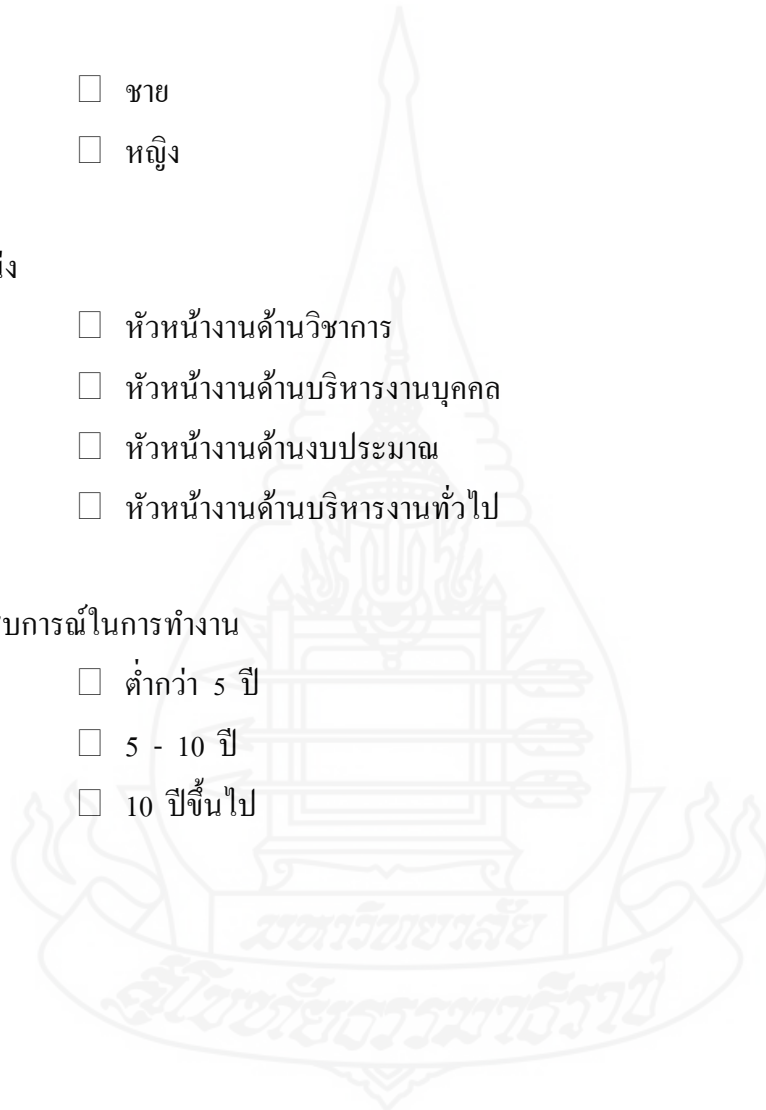
- ชาย
- หญิง

2. ตำแหน่ง

- หัวหน้างานด้านวิชาการ
- หัวหน้างานด้านบริหารงานบุคคล
- หัวหน้างานด้านงบประมาณ
- หัวหน้างานด้านบริหารงานทั่วไป

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ต่ำกว่า 5 ปี
- 5 - 10 ปี
- 10 ปีขึ้นไป



แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

คำชี้แจง แบบสอบถามมี 45 ข้อ โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อความโดยละเอียดแล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามากที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
0	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน จนเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน			/			[]
00	ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติดน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการ ทำงาน	/					[]

จากตัวอย่างคำถามข้อ 0 แสดงว่าครุมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน
จนเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับปานกลาง

จากตัวอย่างคำถามข้อ 00 แสดงว่าครุมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติดน
เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
25	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นร่วมงานให้ ตระหนักถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย.....	[]
26	ผู้บริหารสถานศึกษาพูดถึงเป้าหมายใน อนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน.....	[]
27	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความ ตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่ กำหนดไว้.....	[]
การกระตุ้นทางปัญญา							
28	ผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์สาเหตุของ ปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน...	[]
29	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน วิเคราะห์หรือพิจารณาในเรื่องที่อาจจะเป็น ปัญหา.....	[]
30	ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจที่จะปรับปรุง วิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น.....	[]
31	ผู้บริหารสถานศึกษาหาแนวทางใหม่ ๆ ใน การแก้ปัญหา.....	[]
32	ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน.....	[]
33	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ ในการ ปฏิบัติงาน.....	[]
34	ผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้ผู้ร่วมงานมอง ปัญหาได้หลายแง่มุม.....	[]
35	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการคิด แก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วด้วยวิธีการ ใหม่ๆ	[]

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2
 2. แบบสอบถามมี 3 ตอน คือ
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ทุกตอน ตามความคิดเห็นของท่าน
เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป
 4. การตอบแบบสอบถามนี้จะไม่ผลเสียใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน
ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะเก็บไว้เป็นความลับ และจะใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้
เท่านั้น
- ขอขอบคุณในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

นิติศิปริญญาโท วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



ตอนที่ 1
สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน หน้าข้อความ ที่ตรงกับสภาพเป็นจริง

1. เพศ

- ชาย
 หญิง

2. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ต่ำกว่า 5 ปี
 5 - 10 ปี
 10 ปีขึ้นไป



แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2

คำชี้แจง แบบสอบถามมี 58 ข้อ โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อความโดยละเอียดแล้วทำเครื่องหมาย
/ ลงในช่องระดับคะแนนที่ตรงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมากที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ ที่	การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
0	การใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนในการจัดการเรียนการสอน			/			[]
00	การจัดประชุมผู้ปกครองอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง	/					[]

จากตัวอย่างคำถามข้อ 0 แสดงว่าครุมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารจัดให้มีการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนในการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง

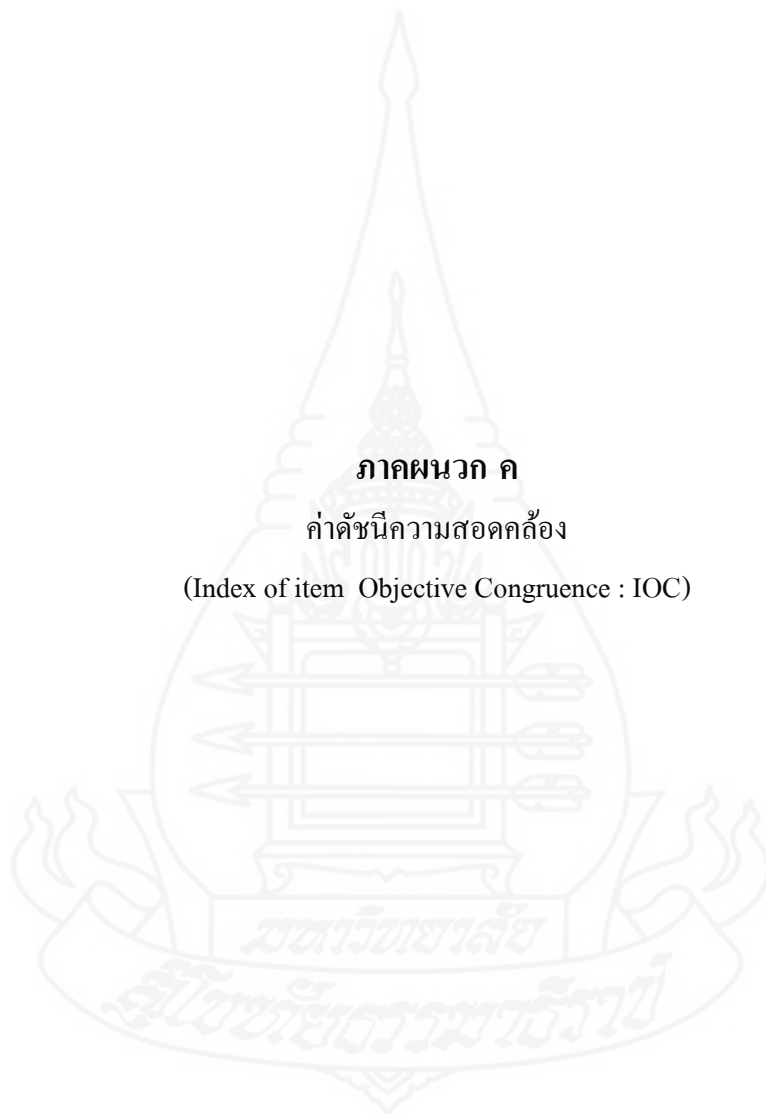
จากตัวอย่างคำถามข้อ 00 แสดงว่าครุมีความคิดเห็นว่าผู้บริหารจัดให้มีการประชุมผู้ปกครองอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ ที่	การบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด	
51	ท่านมีทักษะในการแสวงหาบุคคลผู้เป็นที่ ยอมรับและมีอิทธิพลต่อองค์การให้เป็น ตัวแบบของพฤติกรรมที่องค์การต้องการ เปลี่ยนแปลง.....	[]
52	ท่านมีทักษะในการประนีประนอมเพื่อให้ บุคคล และกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภายในและ ภายนอกโรงเรียนสามารถร่วมมือกันทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ....	[]
53	ท่านมีทักษะในการสร้างความเข้มแข็งให้ครู และบุคลากรสามารถปฏิบัติงานและร่วม ตัดสินใจอย่างมีความเชื่อมั่น.....	[]
54	ท่านมีทักษะในการแสดงตนเป็นแบบอย่าง ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียน.	[]
55	ท่านมีความสามารถสร้างความเป็นผู้นำ ให้กับครู และบุคลากรในโรงเรียน.....	[]
56	ท่านสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และกระตุ้น ผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วม ในการพัฒนาโรงเรียน.....	[]
57	ท่านมีความเข้าใจแนวคิดในการจัดการเรียน การสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างชัดเจน	[]
58	ท่านเป็นผู้มุ่งอำนวยความสะดวกอยู่ เบื้องหลังความสำเร็จของครู และนักเรียน	[]

ภาคผนวก ก

ค่าดัชนีความสอดคล้อง

(Index of item Objective Congruence : IOC)



วัตถุประสงค์ ข้อที่	แบบสอบถาม ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ					IOC =ER /N	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
	6. ผู้บริหารสถานศึกษาพูดถึง สิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ ด้วยความกระตือรือร้น	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	7. ผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นร่วมงานให้ตระหนัก ถึงการทำงานให้บรรลุ เป้าหมาย	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	8. ผู้บริหารสถานศึกษาพูดถึง เป้าหมายในอนาคตที่เกี่ยวกับ การทำงานอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	9. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดง ให้เห็นถึงความตั้งใจอย่าง แน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จ ตามที่กำหนดไว้	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	การกระตุ้นทางปัญญา							
	1. ผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาใน การทำงาน โดยใช้ข้อมูล หลักฐาน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
	2. ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน วิเคราะห์หรือพิจารณาในเรื่อง ที่อาจจะเป็นปัญหา	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
	3. ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจ ที่จะปรับปรุงวิธีการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
	4. ผู้บริหารสถานศึกษาหา แนวทางใหม่ ๆ ในการ แก้ปัญหา	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้

วัตถุประสงค์ ข้อที่	แบบสอบถาม ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ					IOC =ER /N	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
	5. ผู้บริหารสถานศึกษา เสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ใน การปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	6. ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดง ความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	7. ผู้บริหารสถานศึกษาช่วย ให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาได้ หลายแง่มุม	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	8. ผู้บริหารสถานศึกษา สนับสนุนให้มีการคิด แก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว ด้วยวิธีการใหม่	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	9. ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุ ปัญหาโดยการใช้เหตุผลและ หลักฐาน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
	1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติ ต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึง ความสามารถที่เป็นความ แตกต่างระหว่างบุคคล	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	2. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟัง ความคิดเห็นหรือข้อเสนอ ของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ คำแนะนำที่เป็น ประโยชน์ต่อ ความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคล	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้

วัตถุประสงค์ ข้อที่	แบบสอบถาม ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ					IOC =ER /N	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
	4. โรงเรียนของท่านมีการจัดทำหลักสูตรสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	5. โรงเรียนของท่านมีการจัดการเรียนการสอนสนองความต้องการของท้องถิ่น	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	6. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนของท่านมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์นโยบาย แผน และงบประมาณของโรงเรียน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
	7. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนของท่านมีบทบาทในการติดตามและรับทราบรายงานการประเมินคุณภาพของโรงเรียน	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
	8. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนของท่านมีบทบาทในการช่วยเหลือประชา สัมพันธ์โรงเรียนและประสานงานกับหน่วยงานภายนอก	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม							
	1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และบุคลากรในโรงเรียนของท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้

วัตถุประสงค์ ข้อที่	แบบสอบถาม ข้อที่	ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ					IOC =ER /N	สรุป
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
	10. ท่านมีความเข้าใจแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
	11. ท่านเป็นผู้มุ่งอำนวยความสะดวกอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของครู และนักเรียน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้

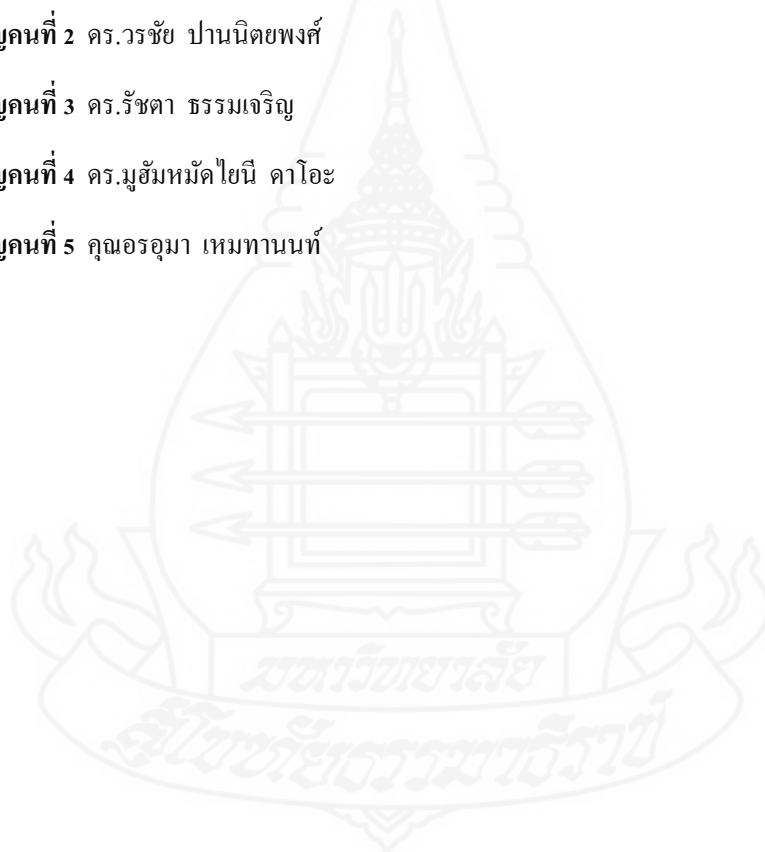
ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 ดร.อาคูลย์ พรมแสง

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 ดร.วรรษัย ปานนิตยพงศ์

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 ดร.รัชดา ธรรมเจริญ

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 ดร.มุฮัมหมัดไฮนี คาโอะ

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 คุณอรอุมา เหมทานนท์





ภาคผนวก ง

ค่าความเที่ยง (Reliability)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
อุดม1	169.0333	659.2747	.8157	.9842
อุดม2	168.7667	663.0126	.7757	.9843
อุดม3	168.6333	658.1713	.8464	.9841
อุดม4	168.9000	660.9897	.7578	.9843
อุดม5	169.0000	653.2414	.8778	.9840
อุดม6	168.8667	668.1885	.5736	.9847
อุดม7	168.5333	650.0506	.8508	.9841
อุดม8	168.5333	665.1540	.7503	.9843
อุดม9	168.9667	652.5161	.7494	.9844
อุดม10	168.7667	659.5644	.7631	.9843
อุดม11	168.8333	659.1092	.7882	.9842
อุดม12	168.9333	657.4437	.7907	.9842
อุดม13	168.9000	656.4379	.8284	.9841
อุดม14	168.9000	662.5069	.7702	.9843
อุดม15	168.8333	660.0747	.7625	.9843
อุดม16	168.8000	653.6828	.8061	.9842
อุดม17	168.8333	658.0057	.7289	.9844
อุดม18	168.6333	662.8609	.7166	.9844
แรง19	168.6667	667.6092	.5660	.9847
แรง20	168.7000	664.0793	.6034	.9847

แรง21	168.6667	663.1264	.7952	.9842
แรง22	168.7667	665.7713	.6933	.9844
แรง23	168.9667	645.7575	.8595	.9841
แรง24	168.8333	658.6264	.8577	.9841
แรง25	168.8667	656.4644	.8420	.9841
แรง26	168.8333	658.9023	.7937	.9842
แรง27	168.8000	663.2000	.7471	.9843
ปัญญา28	168.9667	661.3437	.7766	.9843
ปัญญา29	168.9667	660.1713	.8098	.9842
ปัญญา30	168.8333	657.3851	.7853	.9842
ปัญญา31	168.9667	656.0333	.7735	.9843
ปัญญา32	169.0333	653.4126	.8224	.9841
ปัญญา33	168.9000	657.1276	.7659	.9843
ปัญญา34	168.9667	657.4816	.8282	.9841
ปัญญา35	169.0333	658.0333	.7968	.9842
ปัญญา36	168.8333	657.9368	.8774	.9840
ปัจเจก37	168.8000	670.8552	.6319	.9846
ปัจเจก38	168.8667	654.7402	.7572	.9843
ปัจเจก39	168.8667	657.0161	.8275	.9841
ปัจเจก40	168.7667	663.4954	.7057	.9844
ปัจเจก41	169.1000	662.5069	.7702	.9843
ปัจเจก42	168.7333	659.0989	.8536	.9841
ปัจเจก43	168.9667	665.4816	.6600	.9845
ปัจเจก44	168.3333	674.2299	.4434	.9849
ปัจเจก45	168.6333	660.5851	.7303	.9844

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 45

Alpha = .9846

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
กระจาย1	220.9333	515.2368	.2790	.9692
กระจาย2	221.5333	503.7747	.5421	.9687
กระจาย3	221.4667	506.6023	.3158	.9698
กระจาย4	221.2333	505.7713	.5244	.9687
กระจาย5	221.3000	509.1828	.5898	.9686
กระจาย6	221.7667	499.7023	.5729	.9686
กระจาย7	221.7667	499.3575	.5825	.9686
กระจาย8	221.7000	508.0793	.3623	.9693
รวม9	221.4667	506.8782	.4586	.9689
รวม10	221.5667	505.9092	.4361	.9690
รวม11	221.7000	501.5966	.5878	.9685
รวม12	221.6667	496.0230	.6433	.9684
รวม13	221.7667	501.8402	.5802	.9685
รวม14	221.9000	502.5759	.5732	.9686
รวม15	221.8667	502.2575	.5771	.9685
รวม16	221.0667	505.5816	.5793	.9685
บริหาร17	221.0000	512.7586	.4319	.9689
บริหาร18	221.1000	502.0241	.6721	.9683

บริหาร19	221.9000	512.7828	.1550	.9708
บริหาร20	221.1000	506.3000	.5181	.9687
บริหาร21	221.2667	504.7540	.4984	.9688
บริหาร22	221.2333	504.8057	.5147	.9687
บริหาร23	221.3333	495.4023	.7513	.9680
บริหาร24	221.1667	505.5230	.5907	.9685
บริหาร25	220.9667	503.8954	.6538	.9684
บริหาร26	221.2000	499.1310	.7951	.9680
พัฒนา27	221.1667	508.1437	.6417	.9685
พัฒนา28	221.4333	510.7368	.3715	.9691
พัฒนา29	221.2333	497.9782	.7999	.9679
พัฒนา30	221.2333	497.7023	.7475	.9680
พัฒนา31	221.2667	493.9264	.7896	.9679
พัฒนา32	221.1667	499.2471	.7592	.9680
พัฒนา33	221.2333	498.5989	.8547	.9678
พัฒนา34	221.0333	499.6195	.7171	.9681
พัฒนา35	221.2667	498.2023	.8297	.9679
พัฒนา36	221.3000	501.1828	.8535	.9679
พัฒนา37	221.3333	497.1264	.8810	.9677
พัฒนา38	221.5333	503.7057	.7232	.9682
พัฒนา39	221.6333	502.9989	.5492	.9686
ตรวจ40	221.1000	502.3690	.7286	.9682
ตรวจ41	221.2333	502.6678	.6967	.9682
ตรวจ42	221.4000	501.2138	.6281	.9684
ตรวจ43	221.4333	501.0816	.7285	.9681
ตรวจ44	221.3667	511.9644	.4685	.9688
ตรวจ45	221.3667	506.2402	.6508	.9684
ตรวจ46	221.3333	505.1264	.5309	.9687
ตรวจ47	221.0667	502.2713	.6430	.9684
เกือ48	221.4333	508.6678	.4475	.9689

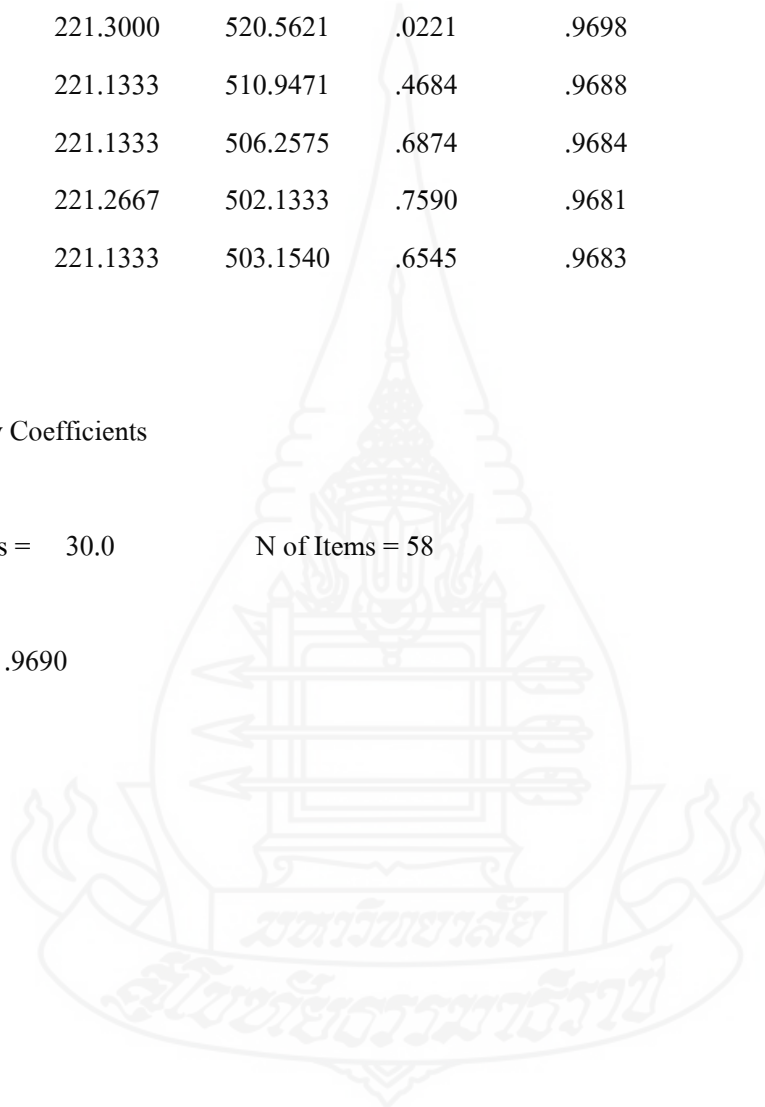
เกือ49	221.4000	505.6966	.6444	.9684
เกือ50	221.4667	494.1885	.7722	.9679
เกือ51	221.4000	501.8345	.6583	.9683
เกือ52	221.3000	502.3552	.7137	.9682
เกือ53	221.2333	505.2195	.5983	.9685
เกือ54	221.3000	520.5621	.0221	.9698
เกือ55	221.1333	510.9471	.4684	.9688
เกือ56	221.1333	506.2575	.6874	.9684
เกือ57	221.2667	502.1333	.7590	.9681
เกือ58	221.1333	503.1540	.6545	.9683

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 58

Alpha = .9690



ภาคผนวก จ
ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานรายโรง



ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ที่	โรงเรียน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					การบริหาร โดยใช้ โรงเรียนเป็น ฐาน
		X1	X2	X3	X4	รวม เฉลี่ย	รวม
1	บ้านสะหรั่ง	4.15	4.28	4.06	4.17	4.17	4.00
2	บ้านโคกมือบามีตรภาพที่ 223	3.74	4.03	3.87	2.89	3.63	4.62
3	บ้านปลักปลา	3.64	3.89	3.69	3.81	3.76	3.60
4	บ้านปะตะดอ	4.17	4.03	4.06	3.97	4.06	4.62
5	วัดเกษตรธรราม	3.78	3.86	3.61	3.64	3.72	3.69
6	บ้านแม่มะเี	3.86	3.81	3.97	3.97	3.90	4.41
7	บ้านปะลุกา	4.49	4.56	4.58	4.39	4.51	3.80
8	วัดโคกมะม่วง	3.53	3.47	3.36	3.53	3.47	3.17
9	วัดพระพุทธร	3.76	3.89	3.86	3.97	3.87	3.61
10	วัดจันทันต์สนาน	4.07	4.00	4.06	4.03	4.04	4.03
11	บ้านโลกงู	3.83	3.89	3.44	3.69	3.71	3.93
12	บ้านบางขุนทอง	4.04	4.14	3.94	4.06	4.05	3.82
13	วัดสิทธิสารประดิษฐ์	3.93	4.08	3.75	4.06	3.96	3.93
14	วัดชลธาราสิ่งเห(เสาร์ศึกษาคาร)	3.81	3.78	3.56	3.89	3.76	3.32
15	บ้านตาบา	4.33	4.28	4.06	3.97	4.16	3.42
16	บ้านหัวคลอง	3.71	3.72	3.44	3.42	3.57	4.13
17	วัดโคกมะเฟือง	4.28	4.28	4.17	4.17	4.22	3.60
18	บ้านปูลาเีมุดอ	3.61	3.50	3.36	3.53	3.50	3.94
19	บ้านคลองตัน	4.07	4.00	3.97	4.00	4.01	4.20
20	บ้านศาลาใหม่	3.78	3.92	3.78	3.56	3.76	4.03
21	บ้านไพรวัน	3.65	3.36	3.31	3.81	3.53	3.69
22	วัดเกาะสวาด	3.92	4.00	3.94	4.00	3.97	3.49

ที่	โรงเรียน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					การบริหาร โดยใช้ โรงเรียนเป็น ฐาน
		X1	X2	X3	X4	รวม เฉลี่ย	รวม
23	วัดทรายขาว	4.21	3.97	3.92	4.06	4.04	4.28
24	บ้านตอหลัง	3.81	3.44	3.19	3.56	3.50	4.08
25	บ้านสะปอม	4.15	4.67	4.44	4.64	4.47	3.92
26	บ้านโลกยามู	3.64	3.50	3.47	3.58	3.55	3.82
27	บ้านฉุญ	3.79	3.92	3.83	3.81	3.84	3.41
28	บ้านเกาะสะท้อน	3.56	3.78	3.50	3.67	3.63	4.03
29	บ้านศรีพงัน	4.06	4.08	4.00	4.25	4.10	3.36
30	บ้านตะเหลียง	3.99	4.11	3.89	3.86	3.96	3.85
31	บ้านปู้ยู	3.97	4.00	3.97	3.86	3.95	3.74
32	ตากใบ	4.04	3.89	3.86	4.03	3.96	4.05
33	บ้านสามแยก	4.29	4.33	4.39	4.36	4.34	4.35
34	บ้านบาโจ	3.71	3.75	3.47	3.69	3.66	3.95
35	บ้านไม้ฝาด	3.78	3.67	3.42	3.36	3.56	4.32
36	บ้านศาลาอูมา	3.92	3.83	3.83	3.89	3.87	3.18
37	บ้านตอออก	4.14	4.11	4.03	3.94	4.06	3.93
38	บ้านแว้ง	3.75	3.81	3.67	3.81	3.76	3.92
39	บ้านแอมเว	3.94	4.00	4.08	4.11	4.03	4.34
40	บ้านต้อมายู	4.14	4.25	4.25	4.28	4.23	4.45
41	เพลินพิศ	4.17	4.14	3.75	3.97	4.01	4.47
42	บ้านควา	4.19	3.94	4.06	3.97	4.04	3.81
43	บ้านกรือซอ	3.72	4.00	3.78	3.78	3.82	3.98
44	บ้านเจ๊ะเหม	4.07	3.81	3.75	3.94	3.89	4.50
45	บ้านเขยง	3.74	3.94	3.86	3.94	3.87	4.34

ที่	โรงเรียน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					การบริหาร โดยใช้ โรงเรียน เป็นฐาน
		X1	X2	X3	X4	รวมเฉลี่ย	รวม
46	บ้านขอมเกาะทวอ	3.69	3.69	3.42	3.56	3.59	3.80
47	บ้านจะมาแกะ	3.97	3.78	3.86	3.58	3.80	3.53
48	บ้านบางซุด	3.90	3.83	3.75	3.58	3.77	3.87
49	บ้านชะหอ	3.74	3.86	3.67	3.81	3.77	3.00
50	บ้านแม่ดง	4.24	4.44	4.17	4.19	4.26	3.29
51	บ้านตอแล	4.35	4.31	4.39	4.53	4.39	4.69
52	บ้านคำเสาพัฒนา	4.11	4.28	4.22	4.11	4.18	3.67
53	นิคมสร้างตนเองแวง	3.90	4.00	4.14	3.83	3.97	3.89
54	บ้านบุญเกตา	3.93	3.89	3.97	3.83	3.91	3.77
55	นิคมสร้างตนเองแวงสายโท 2	3.97	4.08	3.86	3.86	3.94	3.84
56	บ้านนุโระ	3.67	3.44	3.44	3.58	3.53	3.57
57	บ้านเจ๊ะยอ	3.78	4.11	4.14	3.97	4.00	4.04
58	เทพประทาน(บ้านเจ๊ะเค็ง)	4.14	4.25	4.25	4.28	4.23	4.30
59	เทพประทานไทยยืนยง	3.93	3.97	3.86	4.03	3.95	4.19
60	เวียงสุวรรณวิทยาคม	3.97	4.00	3.92	4.08	3.99	3.75
61	บ้านสุโหงโก-ลก	3.82	3.78	3.81	3.86	3.82	3.69
62	บ้านชรายอ	4.03	4.08	3.72	3.81	3.91	4.20
63	บ้านตือระมิตรภาพที่ 172	3.99	4.19	3.93	3.97	4.02	4.03
64	บ้านลือโประชา	4.32	4.61	4.53	4.17	4.41	3.69
65	บ้านกวาลอชีรา	4.22	4.11	4.08	4.14	4.14	3.49
66	บ้านมือบา	3.93	4.08	3.89	3.83	3.93	4.28
67	บ้านมูโนะ	3.61	3.64	3.31	3.56	3.53	4.08
68	บ้านป่าดงยอ	4.00	4.14	4.06	4.19	4.10	4.13
69	บ้านลือโประชา	4.11	3.94	4.00	4.19	4.06	4.41

ที่	โรงเรียน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					การบริหาร โดยใช้ โรงเรียน เป็นฐาน
		X1	X2	X3	X4	รวมเฉลี่ย	รวม
70	บ้านปูโป๊ะ	3.96	3.92	3.83	4.03	3.94	4.31
71	บ้านลาแล	3.88	3.69	3.50	3.81	3.72	4.14
72	บ้านโต๊ะเวาะ	3.08	3.22	3.17	3.11	3.15	3.72
73	บ้านกูแบอี่แก	4.19	4.22	3.97	4.11	4.12	4.15
74	สุโหลงโก-ลก	4.01	4.00	3.58	3.75	3.84	4.00
75	วัดประชุมชลธารา	3.78	3.69	3.50	3.81	3.70	3.73
76	วัดโบราณสถิตย์	4.32	4.19	4.22	4.19	4.23	4.24
77	วัดประดิษฐ์บุปผา	3.88	3.89	3.81	3.69	3.82	3.75
78	บ้านคลังสูง	3.97	4.17	4.00	4.14	4.07	3.75
79	ราชภักดี	3.96	3.92	3.94	4.43	4.06	3.53
80	บ้านตาเซะเหนือ	3.63	3.69	3.67	3.72	3.68	3.84
81	บ้านละหาน	3.29	3.19	3.31	3.33	3.28	3.00
82	บ้านโคกตา	4.08	4.08	3.86	3.94	3.99	3.29
83	บ้านตาเซะใต้	3.99	4.06	3.94	4.11	4.03	4.64
84	อิสลามบำรุง	4.18	4.08	3.94	4.11	4.08	3.65
85	บ้านปะลुरु	3.90	3.81	3.67	3.83	3.80	3.87
86	บ้านปอเนาะ	4.14	4.25	4.17	4.17	4.18	3.75
87	บ้านสากอ	4.17	4.25	4.11	4.28	4.20	3.81
88	บ้านไม้แก่น	3.67	3.92	3.67	3.69	3.74	4.00
89	บ้านกลุ่บี	4.21	4.36	4.03	4.11	4.18	4.56
90	บ้านจือแร	3.72	3.81	3.75	3.56	3.71	3.60
91	บ้านบอเกาะ	3.85	4.03	3.78	4.14	3.95	4.55
92	บ้านบาโงมาแย	3.64	3.78	3.61	3.56	3.65	3.67
93	บ้านภาวะ	3.97	4.00	3.97	3.86	3.95	3.51

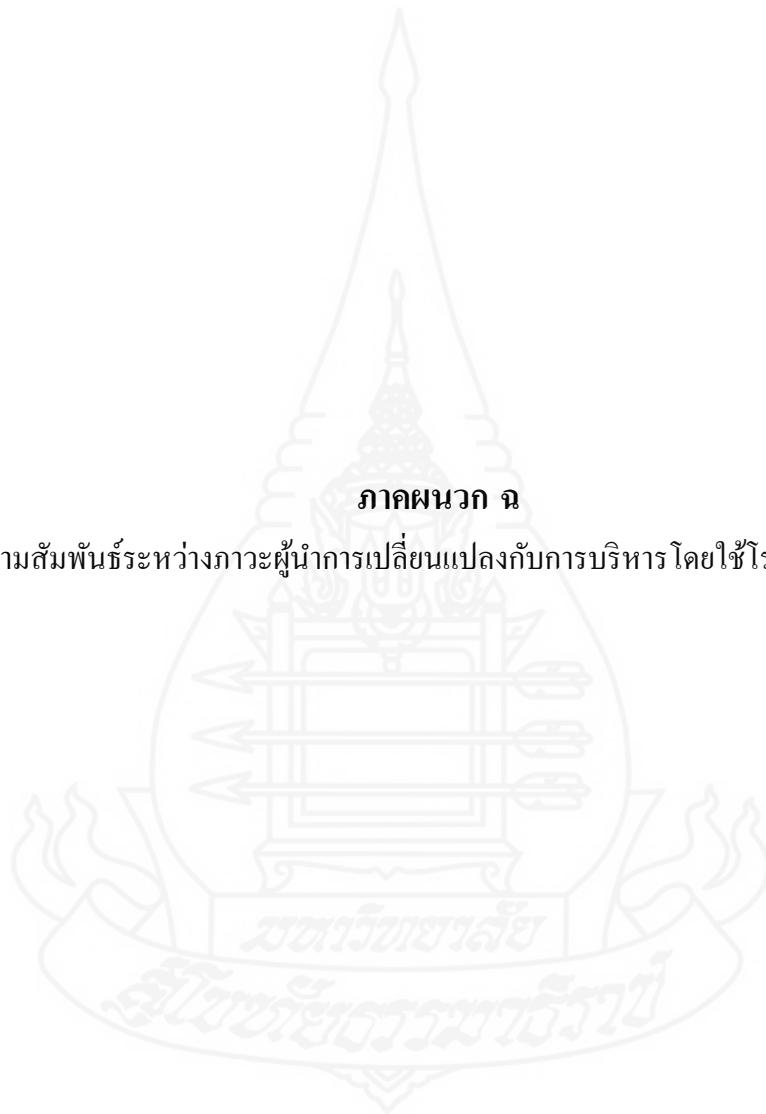
ที่	โรงเรียน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					การบริหาร โดยใช้ โรงเรียน เป็นฐาน
		X1	X2	X3	X4	รวมเฉลี่ย	รวม
94	บ้านสายชะ	4.32	4.19	4.22	4.19	4.23	3.76
95	ไทยรัฐวิทยา 89 (บ้านโลกสงขยา)	3.74	3.86	3.67	3.81	3.77	3.17
96	บ้านบาโจฮูมอ	3.90	3.83	3.75	3.58	3.77	3.58
97	บ้านเปาะเจ๊ะเต็ง	3.78	4.11	4.14	3.97	4.00	4.17
98	บ้านไอบาดู	4.11	4.28	4.22	4.11	4.18	3.99
99	บ้านปือราแง	3.90	4.00	4.14	3.83	3.97	3.69
100	บ้านโคกโก	3.94	4.00	4.08	4.11	4.03	3.45
101	บ้านโพลง	3.93	4.08	3.89	3.83	3.93	4.28
102	บ้านโตะเต็ง	3.88	3.89	3.81	3.69	3.82	4.03
103	บ้านควา	4.17	4.25	4.11	4.28	4.20	4.13
104	บ้านบาโจกือเต	3.61	3.64	3.31	3.56	3.53	4.37
105	บ้านตะโตะบูเก๊ะ	4.32	4.61	4.53	4.17	4.41	4.28
106	บ้านคอเฮะ	3.69	3.69	3.42	3.56	3.59	4.20
107	มัธยมสุโหงปาดี	3.96	4.00	3.92	4.08	3.99	3.98
108	ชัยธารวิทยา	3.99	4.19	3.93	3.97	4.02	3.69
109	นิคมพัฒนา 2	3.78	3.69	3.50	3.81	3.70	3.46
110	บ้านน้ำใส	4.33	4.25	4.25	4.14	4.24	4.27
111	บ้านน้ำทุเรียน	3.92	4.00	3.94	4.00	3.97	4.06
112	บ้านบาลูกาฮาอิง	4.00	4.14	4.06	4.19	4.10	4.12
113	บ้านร่วมใจ	3.08	3.22	3.17	3.11	3.15	4.39
114	นิคมพัฒนา 5	4.03	4.08	3.72	3.81	3.91	4.28
115	นิคมพัฒนา 6	3.79	3.92	3.83	3.81	3.84	3.78
116	นิคมพัฒนา 7	3.56	3.78	3.50	3.67	3.63	3.41
117	นิคมพัฒนา 9	4.01	4.00	3.58	3.75	3.84	4.00

ที่	โรงเรียน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					การบริหาร โดยใช้ โรงเรียน เป็นฐาน
		X1	X2	X3	X4	รวมเฉลี่ย	รวม
118	บ้านจุฬารักษ์ 12	3.65	3.36	3.31	3.81	3.53	3.35
119	นิคมพัฒนา 10	3.97	4.17	4.00	4.14	4.07	3.83
120	รักไทย	4.07	4.00	3.97	4.00	4.01	3.74
121	บ้านภูเขาทอง	3.99	4.06	3.94	4.11	4.03	4.02
122	สุคีริน	3.67	3.44	3.44	3.58	3.53	4.31
123	นิคมพัฒนา 4	3.74	3.94	3.86	3.94	3.87	3.91
124	สุคีรินวิทยา	4.11	3.94	4.00	4.19	4.06	3.40



ภาคผนวก ฉ

ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน



Correlations

Correlations

		อุดม	บันดาลใจ	กระตุ้น	ปัจเจก	รวมSBM
อุดม	Pearson	1	.843(**)	.823(**)	.787(**)	.185(*)
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)					
	N					
บันดาลใจ	Pearson	.843(**)	1	.898(**)	.760(**)	.196(*)
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)					
	N					
กระตุ้น	Pearson	.823(**)	.898(**)	1	.792(**)	.147
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)					
	N					
ปัจเจก	Pearson	.787(**)	.760(**)	.792(**)	1	.090
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)					
	N					
รวมSBM	Pearson	.185(*)	.196(*)	.147	.090	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)					
	N					

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

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

Regression**Variables Entered/Removed(a)**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	บันดาลใจ	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter \leq .050, Probability-of-F-to-remove \geq .100).

a Dependent Variable: รวมSBM

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.196(a)	.038	.030	.36271

a Predictors: (Constant), บันดาลใจ

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.639	1	.639	4.856	.029(a)
	Residual	16.050	122	.132		
	Total	16.689	123			

a Predictors: (Constant), บันดาลใจ

b Dependent Variable: รวมSBM

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.870	.472		6.086	.000
	บัณฑิตใจ	.262	.119	.196	2.204	.029

a Dependent Variable: รวมSBM

Excluded Variables(b)

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	อุดม	.069(a)	.419	.676	.038	.289
	กระตู่	-.147(a)	-.727	.468	-.066	.194
	น					
	ปัจเจก	-.138(a)	-1.010	.315	-.091	.423

a Predictors in the Model: (Constant), บัณฑิตใจ

b Dependent Variable: รวมSBM

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวอรสา อาลี
วัน เดือน ปีเกิด	17 พฤษภาคม 2514
สถานที่เกิด	อำเภอสุโขทัย จังหวัดนครราชสีมา
ประวัติการศึกษา	ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป สถาบันราชภัฏยะลา พ.ศ. 2543 ปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2549 ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต วิชาเอกนโยบายและการวางแผนสังคม มหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2550
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2
ตำแหน่ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

