

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
กับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู  
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

นางสายไหม ดาบทอง

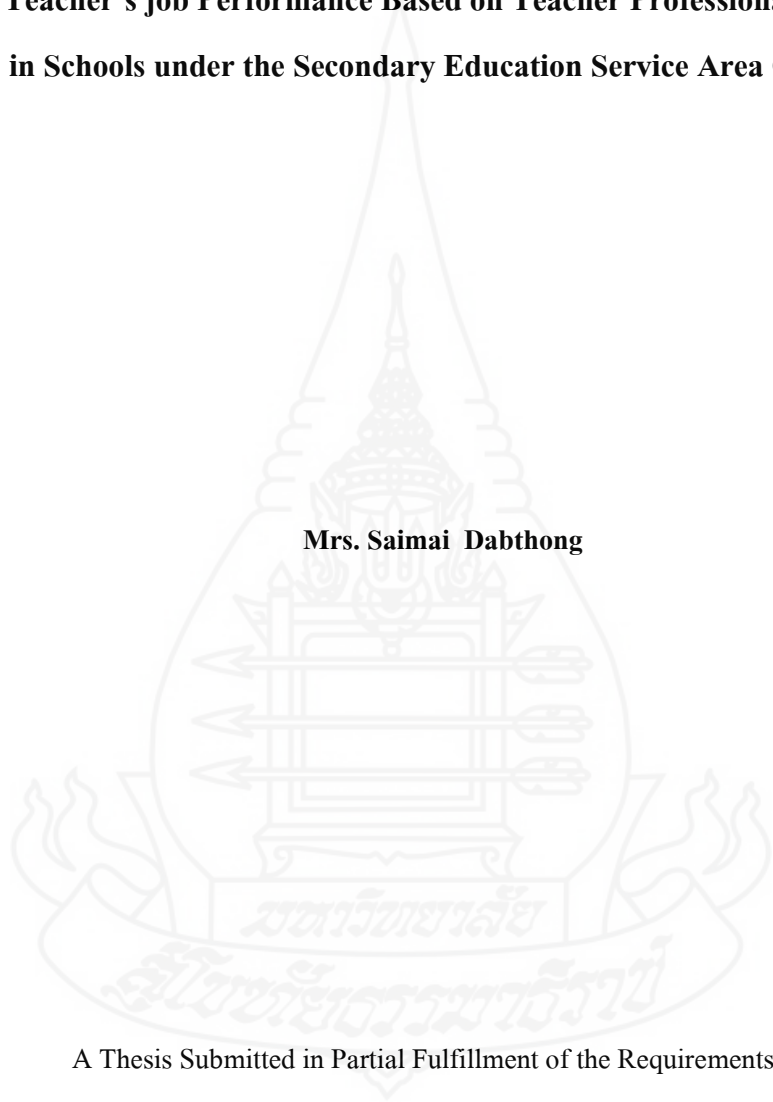


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

**The Relationship between Transformational Leadership of School Administrators  
and Teacher's job Performance Based on Teacher Professional Standards  
in Schools under the Secondary Education Service Area Office 3**

**Mrs. Saimai Dabthong**



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

2015

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
กับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ชื่อและนามสกุล นางสาวไหม ดาบทอง

แขนงวิชา บริหารการศึกษา

สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. อรรถพร จินะวัฒน์  
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กุลชลิ จงเจริญ

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 7 กันยายน 2559

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. บัณฑิต แทนพิทักษ์)

  
..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. อรรถพร จินะวัฒน์)

  
..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กุลชลิ จงเจริญ)

  
..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

**ชื่อวิทยานิพนธ์** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3

**ผู้วิจัย** นางสาวไฉม ดาบทอง รหัสนักศึกษ 2522301239 **ปริญญา** ศีษศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. อรรณพ จินะวัฒน์ (2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กุลชลิ จงเจริญ **ปีการศึกษา** 2558

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (2) ศึกษาระดับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำนวน 346 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบสัดส่วนรายโรงเรียนแล้วจึงสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่งมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .98 และ .96 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้ (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สูงสุด และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลต่ำที่สุด (2) การปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมาตรฐานเกี่ยวกับการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนสูงสุด และมาตรฐานเกี่ยวกับความร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชน อย่างสร้างสรรค์ต่ำที่สุด (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของครู เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

**Thesis title:** The Relationship between Transformational Leadership of School Administrators and Teacher's job Performance Based on Teacher Professional Standards in Schools under the Secondary Education Service Area Office 3

**Researcher:** Mrs. Saimai Dabthong; **ID:** 2522301239;

**Degree:** Master of Education (Educational Administration);

**Thesis advisors:** (1) Dr. Annop Jeenawathana, Associate Professor;

(2) Dr. Koolchalee Chongcharoen, Assistant Professor; **Academic year:** 2015

### Abstract

The purposes of this research were (1) to study the transformational leadership level of school administrators in schools under the Secondary Education Service Area Office 3; (2) to study teacher's job performance level based on the teacher professional standards in schools under the Secondary Education Service Area Office 3; and (3) to study the relationship between transformational leadership of school administrators and teacher's job performance based on the teacher professional standards in schools under the Secondary Education Service Area Office 3.

The research sample consisted of 346 teachers in schools under the Secondary Education Service Area Office 3, obtained by simple random sampling. The sample size was determined based on Krejcie and Morgan's Sample Size Table. The data collecting instrument was a rating scale questionnaire on transformational leadership of school administrator and job performance of teacher based on the teacher professional standards, with reliability coefficients of .98 and .96 respectively. Statistics employed for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The research findings were as follows: (1) the overall transformational leadership of school administrators was at the high level, with the aspect of having ideological influence receiving the highest rating mean, while the aspect of consideration for individuality of persons receiving the lowest rating mean; (2) the overall teacher's job performance based on the teacher professional standards was at the high level, with the performance based on the standard of conducting oneself as a role model for students receiving the highest rating mean, while the performance based on the standard of cooperation with other people in the community receiving the lowest rating mean; and (3) transformational leadership of school administrators correlated positively at the low level with teacher's job performance, which was significant at the .01 level of statistical significance.

**Keywords:** Transformational leadership, Teacher's job performance, Teacher professional standards

## กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาและอนุเคราะห์อย่างยิ่ง จากรองศาสตราจารย์ดร.อรรถพร จินะวัฒน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.กุลชลี จงเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ อย่างใกล้ชิดตลอดมา จนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการแก้ไข ปรับปรุงแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบคุณนายนพพร พิพิธจันทร์ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ดร.วิระพงษ์ เดชบุญ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ว่าที่ร้อยโทถวัลย์ จันทร์เพ็ง ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่ม และบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ทุกท่าน นางสาวสุวิชา บัวผุด นักวิชาการศึกษาชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ที่ให้การส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ และช่วยเหลือผู้วิจัยตลอดมา ขอขอบคุณผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ทุกท่าน ที่เสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจนครบถ้วนสมบูรณ์

ขอระลึกถึงพระคุณพ่อ แม่ ตา ยาย ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้ให้โอกาสในการศึกษาเล่าเรียน อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยมีความรู้ ความสามารถ ขอขอบคุณนายหชล ดาบทอง และเด็กหญิงปัทมา ดาบทอง ที่เป็นกำลังใจ และให้การส่งเสริมสนับสนุนตลอดระยะเวลาที่เข้ารับการศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ทุกท่านที่ได้สั่งสอนให้ความรู้ ประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่ง และขอขอบคุณข้าราชการและบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่อำนวยความสะดวก ตลอดจนให้ความช่วยเหลือสนับสนุนการจัดทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้จนสำเร็จเรียบร้อย บรรลुวัตถุประสงค์ทุกประการ

สายไหม ดาบทอง

กันยายน 2559

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
2. วัตถุประสงค์การวิจัย .....	5
3. กรอบแนวคิดการวิจัย .....	6
4. สมมติฐานการวิจัย .....	7
5. ขอบเขตของการวิจัย .....	8
6. นิยามศัพท์เฉพาะ .....	9
7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	13
1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	14
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	25
3. การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู .....	32
4. สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 .....	41
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	52
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	52
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	52
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	55
4. การวิเคราะห์ข้อมูล .....	55

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	57
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม .....	58
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียน .....	60
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานของครู ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู .....	65
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู .....	79
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	81
1. สรุปการวิจัย .....	81
2. อภิปรายผล .....	83
3. ข้อเสนอแนะ .....	88
บรรณานุกรม .....	91
ภาคผนวก .....	98
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาเครื่องมือ .....	99
ข หนังสือเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย .....	101
ค หนังสือขอทดลองเครื่องมือและหนังสือขอเก็บข้อมูลการวิจัย .....	107
ง เครื่องมือการวิจัย .....	113
จ ผลการวิเคราะห์ความตรงของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ .....	121
ประวัติผู้วิจัย .....	126



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	58
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	60
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ .....	61
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	62
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการกระตุ้นทางปัญญา .....	63
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	64
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู.....	65
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ.....	67
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติการต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน.....	68
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน ให้เต็มตามศักยภาพ.....	69
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์ มาตรฐานวิชาชีพครู มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถ ปฏิบัติได้เกิดผลจริง.....	70
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียน การสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ.....	71
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน.....	72

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู ตามเกณฑ์ มาตรฐานวิชาชีพครู มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพ ของผู้เรียน ได้อย่างมีระบบ .....	73
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้เรียน .....	74
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่น ในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ .....	75
ตารางที่ 4.17	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่น ในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ .....	76
ตารางที่ 4.18	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูล ข่าวสารในการพัฒนา .....	77
ตารางที่ 4.19	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ .....	78
ตารางที่ 4.20	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู .....	79

ฉ

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	7
ภาพที่ 2.1 ตาข่ายการบริหารงานของเบลค และมูตัน .....	22
ภาพที่ 2.2 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้นำตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y .....	23
ภาพที่ 2.3 มิติทั้งสามตามทฤษฎี 3 มิติของเรคคิน .....	24



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันอย่างสูง ในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก จึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองการปกครอง รวมถึงด้านอื่นๆ ได้ ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ซึ่งเกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นยุคข้อมูลข่าวสาร (ประเวศ วะสี, 2539, น. 1-2) จึงเป็นประเด็นที่ควรตระหนักร่วมกันว่าในสภาวะการณ์แบบนี้ ประเทศไทยควรมีการพัฒนาไปในทิศทางใด เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและพัฒนาสู่วิถีแห่งความยั่งยืนท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงอันเป็นพลวัต จึงเกิดกระแสแห่งการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษแรก พ.ศ. 2542 – 2551 ได้กำหนดกรอบและภารกิจไว้ 4 แนวทาง คือ 1) การปฏิรูป โรงเรียนและสถานศึกษา 2) ครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน 4) ระบบการบริหารการศึกษา ผลการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษแรกที่เด่นชัด เช่น ปรับโครงสร้างหน่วยงานให้มีความเป็นเอกภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ การรวมทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรีเป็นกระทรวงเดียวกัน จัดระเบียบบริหารราชการแบบเขตพื้นที่การศึกษา จัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาหรือสมศ. เป็นองค์การมหาชน เพื่อประเมินคุณภาพภายนอกและรับรองมาตรฐานสถาบันการศึกษา กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยตรง การปฏิรูปหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 การเพิ่มเงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา การมีระบบประกันคุณภาพการศึกษา การเพิ่มงบประมาณเพื่อการศึกษา อย่างไรก็ตามยังมีเรื่องที่ต้องพัฒนา ปรับปรุง โดยเฉพาะด้านคุณภาพผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ รวมทั้งการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาที่พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในวิชาหลักมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ผู้สำเร็จการศึกษามีความสามารถและสมรรถนะไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ และขาดทักษะความรู้พื้นฐานที่จำเป็น สถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ประเมินของสมศ. รอบแรก ร้อยละ 65 และผลการประเมินรอบสองก็ยังมีสถานศึกษาที่ต้องได้รับการพัฒนา

อีกร้อยละ 20.30 นโยบายจำกัดอัตราคนภาครัฐและมาตรการจูงใจให้ครูออกก่อนเกษียณ ปี 2543-2549 มีผลให้สูญเสียอัตราครู 53,948 อัตราครูสอนไม่ตรงวุฒิ ขาดแคลนครูในบางพื้นที่ การคัดเลือกบุคคลมาเป็นครูพบว่าผู้เข้าเรียนคณะครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ส่วนใหญ่มักจะเลือกเรียนไว้เป็นอันดับท้ายๆ เป็นความจำเป็นต้องเรียน จึงไม่ได้کنเก่ง และมีใจรักมาเป็นครู ขาดระบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพต่อเนื่อง ขาดการดูแลเอาใจใส่ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร และจัดการศึกษา และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมรวมทั้งการกระจายอำนาจพบว่าหน่วยปฏิบัติ ยังไม่มีความคล่องตัวในการบริหารงานและจัดการศึกษาเท่าที่ควร ความด้อยประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษา กลไกของรัฐไม่เอื้อให้ทุกภาคส่วนของสังคม เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาและระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดสรรงบประมาณตามความต้องการปัจจัยการผลิตไม่สัมพันธ์กับผลผลิต ขาดการพัฒนาเนื้อหาผ่านสื่อที่มีคุณภาพ ขาดการพัฒนาการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้สอน ครูและนักเรียนนำความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในกระบวนการเรียนการสอนและการเรียนรู้ด้วยตนเองน้อย การศึกษาตลอดชีวิตยังไม่เป็นวิถีชีวิตของคนในชาติ ส่งผลให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง พ.ศ. 2552 -2561 โดยมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิต อย่างมีคุณภาพ ปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เน้นประเด็นหลัก 3 ประการ คือ 1) การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา 2) เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, น. 5-8) ซึ่งจะส่งผลให้คนไทยยุคใหม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง รักการอ่าน และมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจิตสาธารณะ มีระเบียบวินัย เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม สามารถทำงานเป็นกลุ่ม มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม จิตสำนึก และความภูมิใจในความเป็นไทย ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รังเกียจการทุจริต และต่อต้านการซื้อสิทธิ์ขายเสียง และสามารถก้าวทันโลก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, น. 12) โดยมีประเด็นสำคัญของระบบการศึกษาและเรียนรู้ที่ต้องปฏิรูปอย่างเร่งด่วน 4 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ 2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ 4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่

แม้ว่าจะมีการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่องแต่ความสามารถทางการศึกษาและการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศไทยก็ยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำ จะเห็นได้จากผลการจัดอันดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนวัยจบการศึกษาภาคบังคับ โดยองค์กรเพื่อความร่วมมือเศรษฐกิจและการพัฒนา(OECD) ซึ่งเป็นองค์กรของกลุ่มประเทศพัฒนาอุตสาหกรรมที่ทำโครงการ

ทดสอบนักเรียนอายุ 15 ปี เพื่อวัดความรู้ ทักษะในการคิดวิเคราะห์ การอ่าน คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ หรือโครงการ PISA ครั้งล่าสุด พ.ศ. 2555 นักเรียนไทยได้คะแนนเฉลี่ยทั้ง 3 วิชา อยู่ลำดับที่ 50 จาก 65 ประเทศ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐานของนักเรียน ในวิชาหลักมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559, น. 53 – 54)

การพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพเป็นผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงเป็นที่น่าพอใจ มีความสามารถ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่างๆ ที่พึงปรารถนาเพียงพอต่อการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น จำเป็นต้องมีผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำเป็น สิ่งสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพียงใด ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถในความเป็นผู้นำ ในการบริหารงาน เพื่อรวมพลังและใช้ประโยชน์ของบุคลากรที่มีอยู่ให้ช่วยกันทำงาน และต้องรู้จัก เลือกรูปแบบแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายให้บุคลากรผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ และก่อให้เกิด ความร่วมมือจากผู้ร่วมงานเต็มที่ ทั้งนี้เพราะหากภาวะผู้นำของผู้บริหารตรงกับความคาดหวังของ ผู้ร่วมงานมากเพียงใด ผลผลิตขององค์การจะสูงมากขึ้นเท่านั้น (Stogdill 1974, อ้างถึงใน ขวัญตา เกื้อกูลรัฐ 2554, น. 3) ในการบริหารสถานศึกษาผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากต่อ การพัฒนาองค์การให้บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบในการบริหาร โรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติในการ ทำงานเพื่อให้การศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับในปัจจุบันเพราะได้รับความพึงพอใจ และมีอิทธิพลต่อผู้ตาม จึงจำเป็นที่ผู้บริหาร โรงเรียน และครูจะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการ กระบวนการ วิสัยทัศน์ในการทำงาน ตามทฤษฎีของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, pp. 3-4) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะมีการกระตุ้น ให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ให้มีผลงานในแง่มุมต่างๆ ทำให้เกิดความ ตระหนักรู้เรื่องภารกิจ และวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการ ทางการบริหาร มีการเสนอว่าควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา , 2550, น. 2) และการพัฒนานักเรียนให้มี คุณภาพนั้น จำเป็นต้องมีครูที่มีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของครู เพราะครู ที่ปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูนั้น จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ คัดลึนใจปฏิบัติการกรรม ต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ พัฒนาแผน

การสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ อยู่เสมอ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน รายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ได้อย่างเป็นระบบ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา และสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนโดยตรง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 อยู่ภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้ขับเคลื่อนแผนงาน โครงการ เพื่อสนองตอบการปฏิรูปการศึกษา นโยบายของกระทรวง ศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุง กระบวนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย เร่งพัฒนาความแข็งแกร่งทางการศึกษา ให้ผู้เรียนทุกระดับทุกประเภทมีความรู้ และทักษะแห่งโลกยุคใหม่ ปรับระบบการจัดการศึกษาที่ สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน มีการประสานสัมพันธ์กับเนื้อหา ทักษะ และกระบวนการเรียน การสอน เช่น โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โครงการพัฒนา คุณภาพการเรียนการสอน เป็นต้น ยกกระดับความเข้มแข็งมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหาร สถานศึกษาให้เป็นครูที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการ และเป็นผู้นำทางวิชาการ เช่น โครงการ พัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู โครงการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ เป็นต้น ปรับปรุงให้โรงเรียนเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง เป็นสถานศึกษาคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมระบบควบคุมการจัดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่มีข้อมูล สารสนเทศ และข่าวสาร เกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน และติดตามประเมินผลอย่างเป็น รูปธรรม เช่น โครงการสร้างวัฒนธรรมการวิจัย โครงการจัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา โครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม ใช้เครือข่ายการพัฒนาการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มบุคคล องค์กรเอกชน ชุมชน และสังคมอื่น เช่น โครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็น เลิศโดยองค์กรคุณบุคคล เป็นต้น พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล โดยเน้นความถูกต้อง เหมาะสม เป็นธรรม มุ่งสร้างพลเมืองดีที่ตื่นตัว และอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมพหุวัฒนธรรมได้ และทำให้ การศึกษานำการแก้ปัญหาสำคัญของสังคม เช่น โครงการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ โครงการ โรงเรียนสุจริต โครงการระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3, 2559, น. 18 -20) ผลการดำเนินงานพบว่ายังมีประเด็นที่ต้องพัฒนา คือ คุณภาพผู้เรียน

ที่พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาหลักของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2552 – 2558 แม้ว่าค่าเฉลี่ยจะสูงกว่าระดับประเทศแต่ก็ยังมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 และยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ที่กำหนดให้เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบ 3 โดย สมศ. ระหว่างปี 2554 – 2558 ผ่านการประเมินระดับดีมาก จำนวน 8 โรงเรียน ระดับดี จำนวน 15 โรงเรียน ระดับพอใช้ จำนวน 21 โรงเรียน ไม่ผ่านการรับรอง จำนวน 3 โรงเรียน จากทั้งหมด 47 โรงเรียน โรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองพบว่าตัวบ่งชี้ ที่ 5 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ต้องปรับปรุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและครูที่มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน

จากสภาพปัจจุบันและทุกปัญหาที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้พัฒนาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

2.2 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

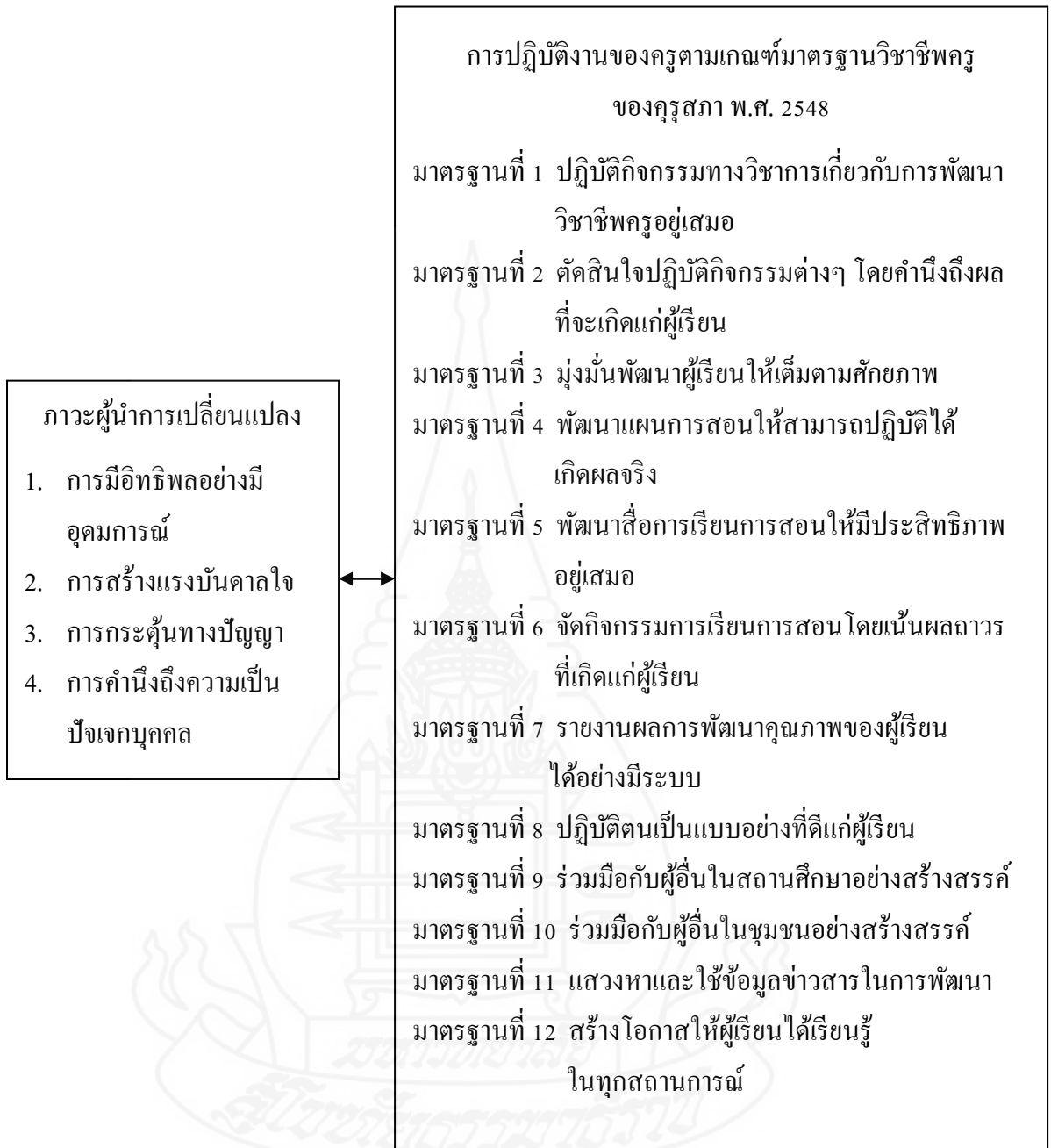
2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3



### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, pp. 3-4) ซึ่งมีองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา พ.ศ. 2548 ซึ่งกำหนดไว้ 12 มาตรฐาน มีดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, น. 13 – 15 )

- มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ
- มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน
- มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ
- มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
- มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
- มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน
- มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ
- มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
- มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์
- มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์
- มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
- มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. สมมติฐานการวิจัย (ถ้ามี)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 3 มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

## 5. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตวิจัยไว้ดังนี้

การวิจัยนี้มุ่งศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, pp. 3-4) ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในปีการศึกษา 2559 ซึ่งมีองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภา พ.ศ. 2548 ซึ่งกำหนดไว้ 12 มาตรฐาน(สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, น. 13 – 15) คือ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ 2) ตัดสินใจปฏิบัติการต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ 4) พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 5) พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 6) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน 9) ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ 10) ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ 11) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 12) สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

### 5.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ปีการศึกษา 2558 รวมทั้งสิ้น จำนวน 3,146 คน

### 5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

**5.2.1 ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership) ตามกรอบแนวคิดของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994, pp. 3-4) ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในปีการศึกษา 2559 ซึ่งมีองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence : II) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

**5.2.2 ตัวแปรตาม** ได้แก่ การปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภา พ.ศ. 2548 ซึ่งกำหนดไว้ 12 มาตรฐาน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, น. 13 – 15) ได้แก่ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ 2) ตัดสินใจปฏิบัติการกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ 4) พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 5) พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 6) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลลัพท์ที่เกิดแก่ผู้เรียน 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน 9) ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ 10) ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ 11) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 12) สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

จากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปความหมายได้ดังนี้

6.1 **ผู้นำ** หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนผู้ซึ่งรับรู้ และตระหนักว่าตนเองมีภารกิจในการปฏิบัติงาน โดยใช้อิทธิพลในรูปแบบต่างๆ เพื่อผลักดันให้ครู และบุคลากรอื่น เกิดความตระหนัก และปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

6.2 **ภาวะผู้นำ** หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อครู โดยโน้มน้าวครูที่จะพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตนไปสู่ระดับที่สูงขึ้น เพื่อการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

6.3 **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อครูโดยมุ่งให้ครูเกิดแรงผลักดันที่จะพัฒนาความสามารถ และศักยภาพของตนไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้ครูตระหนักถึงภารกิจ จูงใจให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง มุ่งมั่นใช้ความพยายามปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ ดังนี้

**6.3.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน ทำให้ครูยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ภาควิชาที่เข้าร่วมปฏิบัติงาน และต้องการเอาเป็นแบบอย่าง มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำพาให้ชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ ผู้บริหารโรงเรียนจะประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ มุ่งมั่น ทุ่มเท ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ทุกสถานการณ์ เสียสละ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม ทำให้ครูเชื่อมั่นว่าจะนำพาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้

**6.3.2 การสร้างแรงบันดาลใจ** หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน กระตุ้นให้ครูเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนักถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานสื่อสารให้ครูเข้าใจอย่างชัดเจน กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน กระตุ้นให้ครูตระหนักถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เห็นคุณค่าของงาน สร้างเจตคติที่ดีและการคิดเชิงบวก แสดงความเชื่อมั่นว่าครูจะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจของครูอย่างต่อเนื่อง

**6.3.3 การกระตุ้นทางปัญญา** หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงาน ที่กระตุ้นให้ครู เห็นความสำคัญของปัญหาต่างๆ ในโรงเรียน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น มองปัญหาว่าเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสในการแก้ปัญหาาร่วมกัน และต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ มาใช้แก้ปัญหา ส่งเสริมให้ครูกิจวิเคราะห์ปัญหาด้วยเหตุผล แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการจูงใจให้คิดริเริ่มใหม่ๆ

**6.3.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล** หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความสามารถที่เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้ครูรู้สึกว่ามีคุณค่า และมีความสำคัญ ให้การดูแลเอาใจใส่ เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครู เปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเอง มอบหมายงานให้ตามความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถพิเศษด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาตนเอง

**6.4 การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู** หมายถึง การกำหนดหน้าที่ของครูที่จะส่งเสริมการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพโดยปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา พ.ศ. 2548 จำนวน 12 มาตรฐาน ได้แก่

**6.4.1 มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครู**  
อยู่เสมอ หมายถึง การที่ครูแสวงหาความรู้ ศึกษาค้นคว้า เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู จัดทำผลงานทางวิชาการ และเผยแพร่อยู่เสมอ

**6.4.2 มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน**  
หมายถึง การที่ครูเลือกปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน จัดกิจกรรมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียน เน้นให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง และจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรอื่นๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้เรียนโดยตรง

**6.4.3 มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ** หมายถึง การที่ครูใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ให้มากที่สุด ตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการของผู้เรียน โดยตรวจสอบข้อบกพร่องของผู้เรียน สอนซ่อมเสริม ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนตามด้านที่บกพร่องอย่างเหมาะสม จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถของผู้เรียนเหมาะสมตามศักยภาพ ตอบสนองความถนัด ความสนใจของผู้เรียนเป็นรายบุคคล โดยใช้กิจกรรมหลากหลายรูปแบบอย่างเป็นระบบ

**6.4.4 มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง** หมายถึง การที่ครูสร้างแผนการสอน เลือกใช้ หรือปรับปรุงแผนการสอน เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บันทึกการสอน เตรียมการสอนในลักษณะอื่น ๆ ที่สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์ของการเรียนรู้

**6.4.5 มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ** หมายถึง การที่ครูประดิษฐ์ คิดค้น ผลิต สื่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการผลิตเลือกใช้ บำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน เลือกใช้สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน ปรับปรุงสื่อการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์ของการเรียนรู้

**6.4.6 มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน** หมายถึง การที่ครูจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนค้นหาความรู้ เน้นการปฏิบัติจริงและสรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง ก่อให้เกิดค่านิยม และนิสัยในการปฏิบัติจนเป็นบุคลิกภาพถาวรติดตัวผู้เรียนตลอดไป

**6.4.7 มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ** หมายถึง การที่ครูรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนที่เกิดจากการปฏิบัติการเรียนการสอนให้ครอบคลุมสาเหตุ ปัจจัย และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง

**6.4.8 มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน** หมายถึง การที่ครูแสดงออก ประพฤติ และปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา และจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่าเสมอ ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใสศรัทธา และถือเป็นแบบอย่าง

**6.4.9 มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์** หมายถึง การที่ครูตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น

**6.4.10 มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์** หมายถึง การที่ครูตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ ความสามารถของบุคคลอื่นในชุมชน และร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

**6.4.11 มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา** หมายถึง การที่ครูแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน สามารถวิเคราะห์ รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น จัดระบบข้อมูล ข่าวสาร และนำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้

**6.4.12 มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์** หมายถึง การที่ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยการนำปัญหาหรือความจำเป็นในการพัฒนาต่างๆ มากำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ นำวิกฤติต่างๆ มาเป็น โอกาสในการพัฒนา หาแนวทางการพัฒนา กล้าที่จะเผชิญปัญหา แก้ปัญหาอย่างมีสติ มองเห็นแนวทางที่นำไปสู่ความก้าวหน้าของผู้เรียน

**6.5 ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

**6.6 ครูผู้สอน** หมายถึง ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 สามารถนำข้อมูลจากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคนสู่การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาได้

7.2 ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 สามารถนำข้อมูลจากการศึกษาไปปรับการเรียนการสอนให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูได้

7.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 สามารถนำข้อมูลจากการศึกษาไปเป็นสารสนเทศเพื่อการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหาร โรงเรียน และพัฒนาการเรียนการสอนให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูได้

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ความหมายภาวะผู้นำ
  - 1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.2 ความเป็นมาของแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโวลีโอ
  - 2.5 องค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโวลีโอ
3. การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู
  - 3.1 ความหมายของครู
  - 3.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของครู
  - 3.3 ความหมายของวิชาชีพ
  - 3.4 มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
  - 3.5 มาตรฐานวิชาชีพครู
  - 3.6 มาตรฐานการปฏิบัติงานของครู
4. สภาพการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
  - 4.1 อำนาจหน้าที่
  - 4.2 นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ



## 1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 1.1 ความหมายของผู้นำ

การบริหารเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและผู้นำเป็นสิ่งสำคัญจะขาดเสียไม่ได้ เพราะผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชา จะมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ คำว่า ผู้นำเป็นคำที่มีค่าใกล้เคียงหลายคำ เช่น คำว่า ผู้บริหาร หัวหน้า ผู้นำกลุ่ม คนนำ เป็นต้น ซึ่งทุกคำล้วนมีความหมายแตกต่างกัน หรือแม้ว่าจะมีความหมายใกล้เคียงกัน แต่ก็ใช้ในบริบทที่แตกต่างกัน มีนักวิชาการและผู้สนใจศึกษาได้อธิบายความหมายของคำว่า ผู้นำ ไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, น. 8) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับมอบหมายอาจจะโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ประเวศ วะสี (2540, น. 10) เสนอว่า ผู้นำคือผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

กวี วงศ์พุม (2542, น. 14 - 15) ได้สรุปรวบรวมความหมายของคำว่า ผู้นำ ไว้ดังนี้

1. ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งเป็นจุดศูนย์รวมของกิจการภายในกลุ่ม ผู้นำเป็นบุคคลที่ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจภายในกลุ่มสูง
2. ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ซึ่งจะนำพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์และจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงการชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย
3. ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกให้เป็นผู้นำของกลุ่มตามลักษณะของสังคมมีติของบุคคลเป็นฐาน และมีพฤติกรรมที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำกลุ่มได้
4. ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะที่แสดงถึงความสามารถในการสอดแทรกอิทธิพลบางอย่าง ผู้นำเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงลักษณะเฉพาะของกลุ่ม ด้วยการสอดแทรกอิทธิพลของตนที่มีต่อกลุ่มได้มากที่สุด
5. ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่สามารถนำพากลุ่มไปในทิศทางที่ต้องการเป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงถึงบทบาทและพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

คีริววรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, น. 229) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น หรือเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาองค์การ นอกจากนี้แล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงานรวมทั้งสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องง่ายแต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องยากจากความหมายดังกล่าว

ฮัลพิน (Halpin 1966, pp. 27-28 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536, น. 7) ผู้นำ คือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างคือ มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่นมีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ มีบทบาทสำคัญที่สุดทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และสุดท้ายคือ เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

เฟร็ดเลอร์ (Fiedler 1967, pp. 8 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536, น. 7) ผู้นำ คือบุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการกิจของกลุ่ม

เดจโนซาคา (Dejnozaka 1983, pp. 7 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2545, น. 1) ผู้นำ คือบุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม

ดูบิน (Dubrin 1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี 2544, น. 12) ผู้นำ คือบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งรับรู้และตระหนักว่าตนเองมีภารกิจในการปฏิบัติงาน โดยใช้อิทธิพลในรูปแบบต่างๆ เพื่อผลักดันให้ผู้ตามเกิดความตระหนักและปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

## 1.2 ความหมายภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติ เกิดขึ้นพร้อมๆ กับสังคมมนุษย์ ทุกสังคมไม่ว่าสังคมที่เจริญแล้วหรือสังคมที่ล้าหลัง กลุ่มใหญ่หรือกลุ่มเล็กต่างมีผู้นำทั้งสิ้น ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงภาวะผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พญา เป็นต้น ส่วนคำว่าผู้นำ (Leader) เป็นคำที่เกิดขึ้นในยุคหลัง มีในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ. 1300 แต่คำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เพิ่งจะปรากฏประมาณปี ค.ศ. 1800 ภาวะผู้นำเป็นวิธีการของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุ

วัตถุประสงค์ ส่วนผู้นำ คือบุคคลที่ใช้วิธีการหรือกระบวนการเพื่อให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ : 2536, น. 10)

นักวิชาการและผู้สนใจได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536, น. 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยอมรับปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ หรือสรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence)

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, น. 11-12) สรุปความหมายของภาวะผู้นำ คือ

1. เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่มและกลุ่มอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคล โดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้นำการกระทำดังกล่าว ทำให้บุคคลอื่นๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้
6. มีความคิดริเริ่มและรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติงานร่วมกัน การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมากและมีการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์การ
7. เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่มีผลต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ และธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

เบส (Bass 1981, pp. 7-14 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2536, น. 8-9) ได้รวบรวมความหมายตามที่มีผู้ให้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำเป็น 11 กลุ่มดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และกิจกรรมของกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทางตรงและทางอ้อมหรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกกลุ่มทำตามที่ผู้นำต้องการ
3. ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม
4. ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

5. ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่มซึ่งเกิดความปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง
6. ภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ผู้นำมุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน
7. ภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่างๆ ในกลุ่ม และควบคุมชี้นำกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย
8. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อม จูงใจหรือคล้อยตามสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือให้การปฏิบัติการกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามมิใช่การบังคับขู่เข็ญหรือใช้อำนาจ
9. ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม มุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล
10. ภาวะผู้นำเป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่างๆ ของสมาชิกกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจ มิใช่การขู่เข็ญบังคับ
11. ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่างๆ ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard 1982, pp. 94) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่งและสรุปว่ากระบวนการภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) และสภาพการณ์ (Situation) ซึ่งเขียนสัญลักษณ์ได้ดังนี้  $L=f(l, f, s)$

เดจโนช (Dejnoka 1983, pp. 7-14) ภาวะผู้นำเป็นการบูรณาการบุคคล วัตถุประสงค์ และความคิดในกลุ่มเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มที่จะถูกนำนั้น ขึ้นอยู่กับคุณภาพส่วนบุคคลของผู้นำ

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้ตาม โดยโน้มน้าวผู้ตามที่จะพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น เพื่อการปฏิบัติการกิจให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 1.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำ เริ่มต้นขึ้นเมื่อต้นศตวรรษที่ 20 โดยมีการศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์กร เมื่อเกิดการตระหนักว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์กรและการแข่งขันทางธุรกิจมาก จนก่อให้เกิดเป็นแนวคิด

และทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories) 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) ซึ่งแต่ละแนวคิดมีเนื้อหาโดยสังเขปดังนี้

### 1.3.1 ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

แนวคิดนี้ได้อธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำโดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลายๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น ไบรแมน (1992 อ้างถึงใน Hartog และ Koopman, 2001, pp. 167) แต่มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกัน (วิภาดา คุปตานนท์, 2544, น. 241)

คาร์เมลอน, ฮันท์ และ โอสบรอน (Schermerhon, Hunt and Osbon : 2003) กล่าวว่าไว้ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีพลังและทำงานด้วยความแข็งแกร่ง ต้องการอำนาจเพื่อใช้นำทางไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้ มีความทะเยอทะยานอย่างมาก และต้องการประสบความสำเร็จ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์เพียงพอที่จะยอมรับจุดอ่อนและจุดแข็งของตน และพยายามพัฒนาตนเอง มีความซื่อสัตย์ ไม่ยอมย่อท้อโดยง่าย เลือกรูปแบบปฏิบัติที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย รับข้อมูลข่าวสารอย่างกว้างขวาง มีความเฉลียวฉลาด มีความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (Social Setting) และความรอบรู้อย่างลึกซึ้ง (Extensive Specific Knowledge)

โรบินสัน (Robinson, 2002) ได้สรุปผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับศตวรรษที่ 21 ว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความสามารถในการสื่อสาร (Communicative) ผู้นำจะต้องเข้าใจว่าการตัดสินใจที่ดีที่สุดจะเกิดจากข้อมูลที่เทียบพร้อม
2. มีจังหวะในการขับเคลื่อน (Driven and Rhythmic) ผู้นำต้องหาช่องทางให้ชีวิตและการทำงานเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ
3. ไม่มีความขัดแย้งและความแปลกจากบุคคลอื่น คือเป็นผู้ที่กลมกลืนเคลื่อนไหวท่ามกลางบุคคลอื่น และสามารถจะนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติโดยไม่ต้องใช้พลังอำนาจ
4. แรงบันดาลใจ (Inspiring) ผู้นำมีความสามารถรวบรวมจิตใจและสมองให้เป็นคำสั่งที่มีพลังอำนาจ

5. ความมีคุณธรรม (Virtue) ผู้นำต้องซื่อสัตย์ต่อผู้ตาม

6. ให้ความรู้สึกมั่นคง (Secure) กล่าวคือ ผู้นำจะต้องกระตุ้นบุคคลอื่นให้พยายามสร้างความมั่นคงต่อตนเองด้วยความสำเร็จอย่างถาวร

สำหรับคุณลักษณะผู้นำซึ่งแต่เดิมที่เคยเชื่อว่าติดตัวผู้นำมาได้เพียงวิธีเดียว เช่น ความปราดเปรียว ความกล้าหาญ นั้น ก็ได้ศึกษามาตามลำดับจนสรุปคุณลักษณะเด่นได้ดังนี้

1) มีภาวะผู้นำ 2) ตระหนักในเป้าประสงค์ 3) มีความปราดเปรียว 4) มีคุณธรรม 5) มีทักษะในการนำ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ สามารถเกิดขึ้นแต่เดิมหรือสร้างขึ้นใหม่ได้

### 1.3.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎีคือ ให้ความสำคัญในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎีได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor (<http://rtanc.ac.th/mage/data/report/report4.htm>)

#### 1. Kurt Lewin's Studies

เลวิน (Lewin) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอน ขึ้นอยู่กับผู้นำเอง คิดถึงผลงาน ไม่คิดถึงคนบางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่มีความคิดสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นของส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจในระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผล

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez - Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

## 2. Likert's Michigan Studies

เรนซิส ลิเคอร์ท์ (Rensis Likert) และสถาบันวิจัยสังคมมหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือ ลิเคอร์ท์ และกลุ่มคิดขึ้นประกอบด้วยความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจในการตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมายโดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1 แบบใช้อำนาจ(Explorative - Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการ สูง ใ่ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent - Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูกให้ความใ่ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาบ้างและบางครั้งยอมให้ตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ่ว่างใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการติดต่อ สื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจจากระดับบนขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความใ่ว่างใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่มการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกันมีการประเมินความก้าวหน้า ติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

## 3. Blake and Mouton's managerial Grid

เบลค และมุตตัน (Blake and Mouton) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือคน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน ถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบว่า Nine- Nine Style (9,9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานตำมมุ่งคนต่ำ

แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบผู้นำ มี 5 รูปแบบได้แก่

3.1 แบบมุ่งงาน แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก สนใจคนน้อยมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้นับตั้งบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

3.2 แบบมุ่งคน แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตาม ในการทำงานไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าจะมุ่งผลงาน โดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้นับตั้งบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานมีเพียงเล็กน้อย ไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

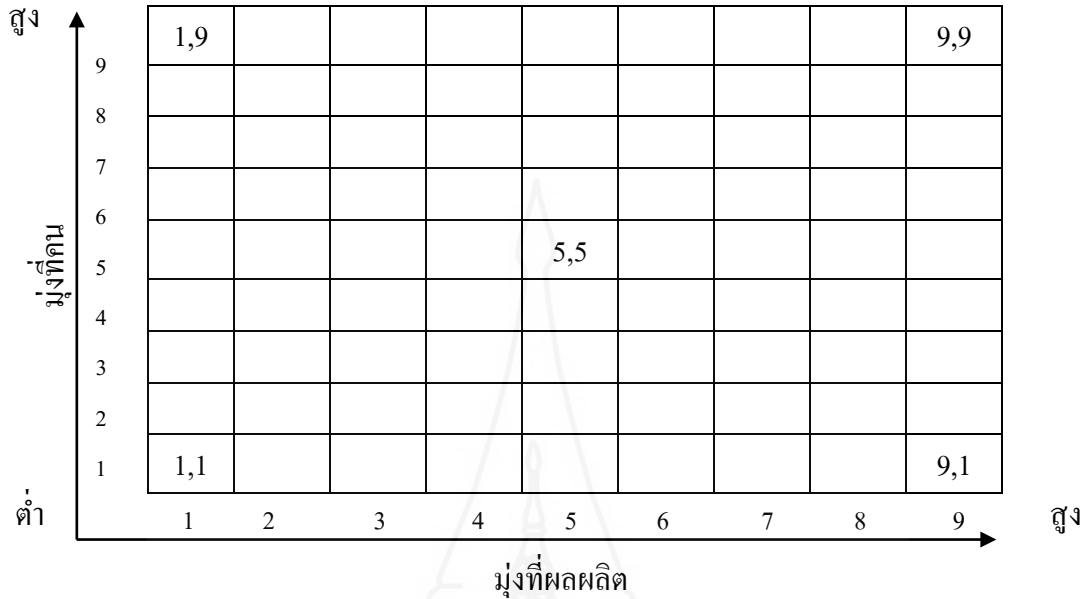
3.3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อย ใช้ความพยายามเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้นับตั้งบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้นับตั้งบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

3.4 แบบทางสายกลาง แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจหลีกเลี่ยงการใช้กำลังอำนาจ ขอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เลียงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์ มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

3.5 แบบทำงานเป็นทีม แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้นับตั้งบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าคนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้นับตั้งบัญชา มีการยอมรับความสามารถแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน



รูปแบบการบริหารแบบตาข่ายของเบลค และมูตัน เขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 ตาข่ายการบริหารของเบลค และมูตัน ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536, น. 77)

#### 4. Douglas McGregor

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือมนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

ทฤษฎี X พื้นฐานของคนคือ ไม่ชอบทำงาน ก็เกี่ยวข้องอยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษ มีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

ทฤษฎี Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์และมีศักยภาพในตนเอง

ทัศนคติของผู้นำตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ที่มีต่อผู้ตามและผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. มนุษย์ขี้เกียจ	1. มนุษย์จะขยัน
2. มนุษย์เลี้ยงงาน	2. การทำงานมีธรรมชาติเหมือนกับการเล่นและการพักผ่อน
3. มนุษย์ต้องการที่จะถูกควบคุมและรับคำสั่ง	3. มนุษย์กระตุ้นตัวเองในการทำงาน
4. ควรใช้วินัยจากภายนอก	4. มนุษย์มีวินัยในตนเอง
5. มนุษย์หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ	5. มนุษย์แสวงหาความรับผิดชอบ
6. มนุษย์ขาดความคิดริเริ่มและเฉลียวฉลาด	6. มนุษย์มีความคิดสร้างสรรค์และสมรรถภาพในการทำงาน

ภาพที่ 2.2 เปรียบเทียบทัศนคติของผู้นำตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y  
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536, น. 30)

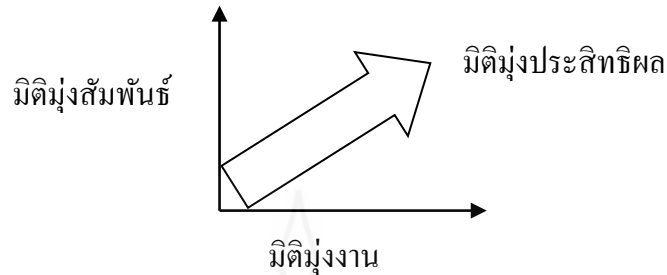
### 1.3.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

#### 1) ทฤษฎี 3 มิติ (3 – D Management Style)

เรดคินเพิ่มมิติประสิทธิภาพเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงานและมิติด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดคินกล่าวว่า แบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิภาพจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่ามีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิภาพ

เขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.3 มิติทั้งสามตามทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน  
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, น. 80)

## 2) ทฤษฎีวงจรชีวิต (Life – Cycle Theories)

Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิตโดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีของเรดคินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือแบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด ประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมด้านงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์และเบลนชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้

ผู้ตามปฏิบัติงานได้เพิ่มความรู้อุณหภูมิความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีนักวิชาการและผู้ที่สนใจได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540, น. 15-16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่างๆ ในการยกระดับความสามารถ ความตระหนักและความสำนึกของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน และมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, น. 5-6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

แสวงเดือน กมลมาตย์ (2552, น. 49) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะที่มีอยู่ในตัวผู้นำและสามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการ หรือนำกลุ่มโดยมุ่งให้ผู้ตามเกิดแรงผลักดันภายในตนเองจนพัฒนาศักยภาพสูงสุดของตน เพื่อการทำภารกิจให้บรรลุประสิทธิภาพ โดยที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามยกระดับความต้องการ ค่านิยม ความเชื่อของผู้ตามและสภาพความสำเร็จขององค์กรให้สูงขึ้น และมุ่งมั่นให้คุณลักษณะดีเหล่านั้นอยู่ติดตัวผู้ตามอย่างถาวร จนผู้ตามสามารถพัฒนาตนเองเป็นผู้นำได้

มุฮัมมัดรอฮี มะลี (2553, น. 14) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเพื่อใช้ในการจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทางด้านความคิด ความสนใจ และความต้องการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การมีอุดมการณ์และค่านิยมที่ดี มีผลทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานและยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เกิดความตระหนักในความสำคัญของเป้าหมายหรือผลสำเร็จของงาน มีการส่งเสริมบทบาทและหน้าที่ซึ่งกันและกัน จนทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีและความสามัคคีในสถานศึกษา

เบอร์น (Burn 1978, pp. 20 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2549, น. 60) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างฝ่ายต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกโดยใช้อุดมคติสูงขึ้น และมีค่านิยมทางจริยธรรมสูงขึ้น

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio 1994, Bass 1999 อ้างถึงใน ประยุทธ์ ชูสอน 2547, น. 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยมุ่งเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังปกติ พัฒนาความสามารถผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรับรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมงานและขององค์กร ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานนี้ ถือเป็นองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยมุ่งให้ผู้ตามเกิดแรงผลักดันที่จะพัฒนาความสามารถ และศักยภาพของตนไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง มุ่งมั่นใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

## 2.2 ความเป็นมาของแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรก นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ผู้นำโดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างที่มีการระบุนามากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด ความซื่อสัตย์ และความเชื่อมั่นในตนเอง จากการสังเคราะห์คุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพของผู้นำที่นำเสนอโดยนักวิชาการที่มีชื่อเสียงของต่างประเทศการศึกษาภาวะผู้นำได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ ให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังจะเห็นได้จาก คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำมี 6 ด้าน 17 ประเด็นคือ ด้านกายภาพ ประกอบด้วย การมีพลังและความแข็งแกร่งของร่างกาย ด้านปัญญา ประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด ความรู้ และความกล้าในการตัดสินใจ ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์ มั่นคง

ต่อหลักการ การกระตือรือร้น ความปรารถนาที่จะนำและการพึ่งตนเอง ด้านสังคม ประกอบด้วย ทักษะในการเข้าสังคม และการแสวงหาความร่วมมือ ด้านที่เกี่ยวกับงาน ประกอบด้วย ความต้องการ ในการแสวงหาความสำเร็จ ความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและความเด็ดเดี่ยวยืนหยัดในการต่อสู้อุปสรรค และด้านภูมิหลัง ประกอบด้วย การศึกษาและสถานภาพ

นอกจากนี้ เลวิน และลิปพิท (Lewin and Lippitt, 1938 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต 2552, น. 173) ได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยจำแนกแบบแผนพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประเภท คือ ภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยม และภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบแรกมีแนวโน้ม รวมศูนย์อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากตำแหน่งที่ตนครอบครอง มีการควบคุมผู้ตามให้อยู่ภายใต้ กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีการควบคุมการให้รางวัลและมีการลงโทษอย่างรุนแรงหากกระทำผิด ภาวะผู้นำแบบที่สองจะแบ่งอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้ผู้อื่นสนับสนุนการมีส่วนร่วม เชื่อมั่นใน ความรู้ความสามารถของผู้ตามในการปฏิบัติงาน ต่อมาได้มีการศึกษาแบบแผนพฤติกรรมผู้นำ ภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยมมีความเหมาะสมหากผู้นำมีเวลาจำกัดในการตัดสินใจ ส่วนภาวะผู้นำแบบ ประชาธิปไตยควรใช้เมื่อผู้ตามได้เรียนรู้ซึ่งเน้นภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้ และมีทักษะในการ ตัดสินใจแล้ว และผู้ตามมีความสามารถไม่แตกต่างกันมากนัก

ส่วนฟิลด์เลอร์ (Fieldler, 1967 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต 2552, น. 178) ซึ่งเน้นภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้เสนอว่า การปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพนั้น ขึ้นอยู่กับ ความสอดคล้องระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามและผู้นำที่มีอิทธิพล และสามารถควบคุมสถานการณ์ภายใต้สถานการณ์ที่มีความเครียดและความกดดันสูง บุคคลที่มี สติปัญญาดีมีแนวโน้มแสดงบทบาทภาวะการทำให้เกิดประสิทธิผลน้อยกว่าที่มีสติปัญญาต่ำ แต่ประสบความสำเร็จสูง ขณะที่ภายใต้สถานการณ์ที่มีความเครียดหรือความกดดันต่ำบุคคลที่มี ความสำเร็จมากแสดงบทบาทภาวะการนำที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลน้อยกว่าผู้มีประสบความสำเร็จน้อย แต่มีปัญญาสูง

จากที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบันมีแนวคิด ทฤษฎีหลาย ประการ ประการแรกเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ทางสังคม มีการเปลี่ยนแปลงได้ ตามลักษณะของผู้ตาม ตาม โครงสร้างขององค์กร และตามสถานการณ์ที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์ ประการที่สองเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่บุคคลสามารถเรียนรู้ได้ สามารถอบรมถ่ายทอดและ สร้างขึ้นมาได้ และประการที่สามเห็นว่าผู้ตามจะยอมรับผู้นำเมื่อรับรู้ และเชื่อว่าพฤติกรรมผู้นำเป็น แหล่งที่สร้างหรือก่อให้เกิดความพึงพอใจในระยะยาว สำหรับทฤษฎีที่ศึกษาภาวะผู้นำซึ่งอยู่ในกระแส วิชาการปัจจุบัน ประกอบด้วยภาวะผู้นำเชิงบารมี ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำแบบเต็มขอบเขต (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต 2552, น. 192)

### 2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เบส ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่ออธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transaction) เบสได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญ และคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าความสนใจของตนเอง (Self Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก เบสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ เบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ยังไม่เพียงพอ สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือจาก ความมีบารมีคือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกันกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด เบสให้นิยามภาวะผู้นำในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้ความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน และเบสยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน เบส ยอมรับว่า ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่อาจจะใช้ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

### 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโวลิโอ

เบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 อ้างถึงใน ประยุทธ์ ชูสอน, 2547, น. 29-30) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีการฝึกจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้นทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติและข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดยเบสและอโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

และมีผลงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์การ นอกจากนี้ยังมีวิทยานิพนธ์ และโครงการวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาในสหรัฐอเมริกา และที่อื่นๆ เช่นบริษัทเฟียต (Fiat) เป็นกลุ่มบริษัทข้ามชาติของอิตาลี มีพนักงาน 250,000 คน ได้ใช้ โปรแกรมภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Program : FRLP) ของเบส นำไปฝึกอบรมกับ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 200 คน ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 4,000 คน และหัวหน้างาน จำนวน 2,000 คน นอกจากนี้ที่ศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยบิงแฮมตัน (Binghamton University) ได้จัด อบรมผู้นำจำนวนมากจากทุกๆ ส่วนในสังคม ทั้งผู้นำที่เป็นเจ้าของกิจการส่วนตัว ผู้นำชุมชน ในกิจกรรมสาธารณะ รวมทั้งจากสถาบันการศึกษา จากผู้ทำงานด้านสุขภาพ งานศิลปะ อุตสาหกรรม และจากรัฐบาล (Bass & Avolio, 1994 อ้างถึงใน ประยุทธ์ ชูสอน, 2547, น. 29-30 )

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น ระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่เบสเสนอทฤษฎีนี้ในปี.ศ.1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเป็นตัวแบบภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) ตัวแบบนี้ จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนรวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Bass & Avolio, 1994 อ้างถึงใน ประยุทธ์ ชูสอน, 2547, น. 29-30 )

## 2.5 องค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอวลิโอ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมี อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่า ความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพ มากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ขององค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะถูกกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า 4I's (Four I's) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Bass & Avolio, 1994 อ้างถึงใน ประยุทธ์ ชูสอน, 2547, น. 29-30 )

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence : II) หมายถึง การที่ผู้นำ ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการ เลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์



และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ของตน แต่จะประพฤติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร (กระทรวงศึกษาธิการ 2550, น. 9)

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน ทำให้ครูยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจภาคภูมิใจที่ได้ร่วมปฏิบัติงาน และต้องการเอาเป็นแบบอย่าง มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำพาให้ชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ ผู้บริหารโรงเรียนจะประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ มุ่งมั่น ทุ่มเท ควบคุมอารมณ์ตนเอง ได้ทุกสถานการณ์ เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ทำให้ครูเชื่อมั่นว่าจะนำพาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงออก อุทิศตัวหรือผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, น. 9-10)

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานกระตุ้นให้ครูเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนักถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานสื่อสารให้ครูเข้าใจอย่างชัดเจนกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน กระตุ้นให้ครูตระหนักถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

เห็นคุณค่าของงาน สร้างเจตคติที่ดีและการคิดเชิงบวก แสดงความเชื่อมั่นว่าครูจะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจของครูอย่างต่อเนื่อง

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการสร้างสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุน ความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่ตระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, น. 9-10)

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงาน ที่กระตุ้นให้ครูเห็นความสำคัญของปัญหาต่างๆ ในโรงเรียน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น มองปัญหาว่าเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสในการแก้ปัญหาด้วยกัน และต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ มาใช้แก้ปัญหา ส่งเสริมให้ครูกิจวิเคราะห์ปัญหาด้วยเหตุผล แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการจูงใจให้คิดริเริ่มใหม่ๆ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ความรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติกองผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

ที่ทำทลายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่ผู้รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ 2550, น. 9-10)

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความสามารถที่เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้ครูรู้สึกว่าเขาเองมีคุณค่า และมีความสำคัญ ให้การดูแลเอาใจใส่เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครู เปิดโอกาส ให้ครูได้พัฒนาตนเอง มอบหมายงานให้ตามความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถพิเศษ ด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่เพื่อพัฒนาตนเอง

### 3. การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าวิชาชีพครูเป็นวิชาชีพที่มีศักดิ์ศรีและมีเกียรติ ในอดีตสังคมไทยให้ความยกย่องนับถือครูมาก ในปัจจุบันแม้การยกย่องนับถือจะลดน้อยลงบ้าง แต่ก็ยังเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมชนบท เพราะครูเป็นผู้เฝ้าความรู้ ทั้งทางวิชาการและคุณลักษณะทางสังคมให้เกิดขึ้นกับทุกคน ดังนั้นสังคมไทยยังคาดหวังว่าครูจะต้องเป็นผู้ที่พัฒนาสังคม พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาภูมิปัญญาของบุคคลในท้องถิ่นที่ครูปฏิบัติหน้าที่อยู่

#### 3.1 ความหมายของครู

ครู มีความหมายลึกซึ้งและกว้างขวางมาก ถ้าดูจากรากศัพท์ภาษาบาลี “ครู” หรือภาษาสันสกฤต “คุรุ” มีความหมายว่าผู้สั่งสอนศิษย์หรือผู้ควรได้รับการยกย่อง ได้มีผู้ให้ความหมายของครูไว้หลายอย่าง เช่น

รังสรรค์ แสงสุข (2550, น. 38) กล่าวว่า ครู คือผู้ให้ ผู้เติมเต็ม และผู้มีเมตตา

1) ครู คือ ผู้ให้ความรู้ไม่จำกัดทุกที่ทุกเวลา ครูต้องเติมเต็มไปด้วยความรู้ และรู้จักชวนหาข้อสงสัยความรู้ใหม่ๆ สะสมความดี มีบารมีมาก และครูที่ดีจะต้องไม่ปิดบังความรู้ ควรมีจิตและวิญญาณของความเป็นครู

2) ครู คือ ผู้เติมเต็ม การที่ครูจะเป็นผู้เติมเต็มได้ ครูควรจะเป็นผู้แสวงหาความรู้ ต้องวิเคราะห์ วิจัย วิจัย และบูรณาการความรู้ต่างๆ เข้าด้วยกัน

3) ครู คือ ผู้มีเมตตา สอนเต็มที่โดยไม่ชี้แจงหรือปิดบังไม่ให้ความรู้เต็มที่ ไม่ลำเอียง ไม่เบียดเบียนศิษย์

คาร์เตอร์ วี กู๊ด (Carter V. Good 1978, pp. 586) ให้ความหมายของ ครู ไว้ดังนี้

- 1) ครู คือ ผู้ที่มีความสามารถให้คำแนะนำ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการเรียน สำหรับนักเรียน หรือนักศึกษาในสถาบันการศึกษาต่างๆ ทั้งของรัฐและเอกชน
  - 2) ครู คือ ผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์ และมีการศึกษามากหรือดีเป็นพิเศษ หรือมีทั้งประสบการณ์และการศึกษาดีเป็นพิเศษในสาขาใด สาขาหนึ่งที่สามารถช่วยให้ผู้อื่นเกิดความรู้ เจริญก้าวหน้าได้
  - 3) ครู คือ ผู้ที่เรียนสำเร็จหลักสูตรวิชาชีพจากสถาบันฝึกหัดครูและได้ไปรับรอง การสอนด้วย
  - 4) ครู คือ ผู้ที่ทำหน้าที่สอนให้ความรู้แก่ศิษย์
- จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ครู หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่สอนให้ศิษย์เกิดความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม นำประโยชน์ให้แก่สังคมได้ในอนาคต

### 3.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของครู

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู(2537, น. 1-2) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ของครูผู้สอนในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการสอน ตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู ไว้ดังนี้

- 1) ทำการสอนและอบรมความรู้สามัญและ / หรือวิชาชีพตามหลักสูตร
- 2) ให้บริการทางการศึกษา ส่งเสริมการเรียนการสอน และให้คำแนะนำแก่ ผู้ปกครองของนักเรียน นักศึกษา
- 3) รับผิดชอบปกครอง ดูแลความประพฤติ การรักษาวินัยและสุขภาพและการ ดูแลการศึกษาเล่าเรียนของนักเรียนและนักศึกษาตามที่ได้รับมอบหมาย
- 4) ศึกษา ค้นคว้า รวบรวม วิจัยการและประสบการณ์ใหม่ๆ ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง
- 5) ริเริ่ม จัดทำสื่อการเรียนการสอนใหม่ๆ รู้จักใช้และเก็บรักษาสื่อการเรียนการสอน และเครื่องมืออุปกรณ์อื่นๆ อย่างถูกต้อง
- 6) รักษาวินัยและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน และนักศึกษา
- 7) นิเทศหรือช่วยนิเทศในวิชาที่รับผิดชอบวิชาการกลุ่มโรงเรียน
- 8) ให้คำแนะนำ และแนะแนวต่างๆ แก่นักเรียน นักศึกษา และชุมชนในด้านวิชาการ และอื่นๆ
- 9) ให้บริการแก่ผู้ปกครอง นักเรียน นักศึกษา และชุมชนในการด้านวิชาการและ ด้านอื่นๆ
- 10) ปฏิบัติงานในลักษณะเฉพาะกิจตามลักษณะประเภทการศึกษาและระดับการศึกษา

## 11) ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนี้คุรุสภาฯ ได้กำหนดระเบียบคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณครูและ  
ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พ.ศ. 2548 ดังต่อไปนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา 2548, น. 56 -58)

- 1) ประพฤติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพและแบบแผนพฤติกรรมตาม  
จรรยาบรรณวิชาชีพ
- 2) มีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อ  
ต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ
- 3) รักษา ศรัทธา ชื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีของ  
องค์กรวิชาชีพ
- 4) รัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ  
ตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า
- 5) ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ  
ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ
- 6) ประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจาและจิตใจ
- 7) ไม่กระทำความผิดปฏิบัติต่อความเจริญทางกายจิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์  
หรือผู้รับบริการ
- 8) ให้บริการด้วยความจริงใจ และเสมอภาคโดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์  
จากการได้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ
- 9) พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม  
สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ
- 10) พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา  
ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครอง  
ระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

ดังนั้นบทบาท หน้าที่ และเป้าหมายของครู คือสอนนักเรียนตามที่หลักสูตรกำหนดให้  
มีประสิทธิภาพ โดยให้ผู้เรียนรู้จักคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น ซึ่งรวมถึงการพัฒนาตนเอง และปรับตัว  
อยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสมและมีความสุขตรงตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ  
พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553

### 3.3 ความหมายของวิชาชีพ

วิชาชีพ(Professional) เป็นอาชีพให้บริการแก่สาธารณชนที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญเป็นการเฉพาะ ไม่ซ้ำซ้อนกับวิชาชีพอื่น และมีมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพ โดยผู้ประกอบวิชาชีพต้องฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอย่างเพียงพอก่อนที่จะประกอบ วิชาชีพ ต่างกับอาชีพ (Career) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องทำให้สำเร็จโดยมุ่งหวังค่าตอบแทนเพื่อการดำรง ชีพเท่านั้น

วิชาชีพซึ่งได้รับการยกย่องให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง ผู้ประกอบวิชาชีพย่อมต้องมึ ความรับผิดชอบอย่างสูงตามมา เพราะมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและสาธารณชน จำต้องมีการควบคุม การประกอบวิชาชีพเป็นพิเศษ เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อผู้รับบริการและสาธารณชน โดยผู้ประกอบ วิชาชีพต้องประกอบวิชาชีพด้วยวิธีการแห่งปัญญา(Intellectual Method) ได้รับการอบรมมาอย่าง เพียงพอ (Long Period of Training) มีอิสระในการใช้วิชาชีพ (Professional Autonomy) และมี จรรยาบรรณของวิชาชีพ (Professional Ethics) รวมทั้งต้องมีสถาบันวิชาชีพ(Professional Institution) หรือองค์กรวิชาชีพ (Professional Organization) เป็นแหล่งกลางในการสร้างสรรค์จรรยาบรรณวิชาชีพ

วิชาชีพทางการศึกษา นอกจากจะเป็นวิชาชีพชั้นสูงประเภทหนึ่งเช่นเดียวกับวิชาชีพชั้นสูง อื่น เช่น แพทย์ วิศวกร สถาปนิก ทนายความ พยาบาล สัตวแพทย์ ฯลฯ ซึ่งจะต้องประกอบวิชาชีพเพื่อ บริการต่อสาธารณชนตามบริบทของวิชาชีพนั้นๆ แล้ว ยังมีบทบาทสำคัญต่อสังคมและความ เจริญก้าวหน้าของประเทศ กล่าวคือ

1. สร้างพลเมืองดีของประเทศ โดยการให้การศึกษาค้นพื้นฐานที่จะทำให้ประชาชน เป็นพลเมืองดี ตามที่ประเทศชาติต้องการ
2. พัฒนาศักยภาพของมนุษย์ เพื่อสนองตอบการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ของประเทศ
3. สืบทอดวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของชาติ จากคนรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่ง ให้มีการรักษาความเป็นชาติไว้อย่างมั่นคงยาวนาน

จากบทบาทและความสำคัญดังกล่าว พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ แก้ไขเพิ่มเติมทุกฉบับ จึงกำหนดแนวทางในการดำเนินงานกำกับดูแลรักษา และพัฒนาวิชาชีพทาง การศึกษา โดยกำหนดองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาให้มีอำนาจหน้าที่ กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตาม มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการ ศึกษา พ.ศ. 2546 ซึ่งเป็นกฎหมายเกี่ยวกับวิชาชีพทางการศึกษา กำหนดให้วิชาชีพทางการศึกษาเป็น วิชาชีพควบคุม ประกอบด้วย

1. วิชาชีพครู
2. วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
3. วิชาชีพผู้บริหารการศึกษา
4. วิชาชีพควบคุมอื่นๆ ที่กำหนดในกฎกระทรวง

การกำหนดให้วิชาชีพทางการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม นับเป็นความก้าวหน้าของวิชาชีพทางการศึกษา และเป็นการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพให้สูงขึ้น อันจะเป็นผลดีต่อผู้รับบริการทางการศึกษาที่จะได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ และมีมาตรฐานที่สูงขึ้นด้วย ซึ่งจะทำให้วิชาชีพ และผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา มีเกียรติ และศักดิ์ศรีในสังคม

#### 3.4 มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา คือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติ ตาม เพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาให้แก่ผู้รับบริการ จากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ ตอบสังคมได้ว่าการที่กฎหมายให้ความสำคัญกับวิชาชีพ ทางการศึกษา และกำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุมนั้น เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่มีลักษณะต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพ

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 กำหนดให้มี มาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ หมายถึง ข้อกำหนดสำหรับผู้ที่จะเข้ามา ประกอบวิชาชีพ จะต้องมีความรู้และมีประสบการณ์วิชาชีพเพียงพอที่จะประกอบวิชาชีพ จึงจะสามารถ ขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ เพื่อใช้เป็นหลักฐานแสดงว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และ มีประสบการณ์พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพทางการศึกษาได้

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพ ให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกับมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความ ชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ทั้งความชำนาญเฉพาะด้านและความชำนาญตามระดับคุณภาพ ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรืออย่างน้อยต้องมีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดว่ามีความรู้ ความสามารถและความชำนาญเพียงพอที่จะดำรงสถานภาพของการเป็นผู้ที่ประกอบวิชาชีพต่อไปได้ หรือไม่นั้น ก็คือการกำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพต้องต่อใบอนุญาตทุกๆ 5 ปี

3. มาตรฐานการปฏิบัติตน หมายถึงข้อกำหนดเกี่ยวกับการประพฤติตนของ ผู้ประกอบวิชาชีพ โดยมีจรรยาบรรณของวิชาชีพเป็นแนวทางและข้อพึงระวังในการประพฤติปฏิบัติ ตามจรรยาบรรณของวิชาชีพที่คุรุสภากำหนด เป็นข้อบังคับต่อไป หากผู้ประกอบวิชาชีพผู้ใดประพฤติ

ผิศจรรยาบรรณของวิชาชีพทำให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลอื่นจนได้รับการร้องเรียนถึงคุรุสภาแล้ว ผู้ที่นั้นอาจถูกคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพชี้ขาดได้อย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้ 1) ยกข้อกล่าวหา 2) ตักเตือน 3) ภาคทัณฑ์ 4) พักใช้ใบอนุญาต มีกำหนดเวลาตามที่เห็นสมควรแต่ไม่เกิน 5 ปี 5) เพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, น. 4 – 5)

### 3.5 มาตรฐานวิชาชีพครู

มาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภา พ.ศ. 2548 กำหนดมาตรฐานวิชาชีพครู ประกอบด้วย 3 มาตรฐาน คือ มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน(จรรยาบรรณของวิชาชีพ)

#### 3.5.1 มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือ เทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ ดังต่อไปนี้ 1) ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การจัดการเรียนรู้ 4) จิตวิทยาสำหรับครู 5) การวัดและประเมินผลการศึกษา 6) การบริหารจัดการในห้องเรียน 7) การวิจัยทางการศึกษา 8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา 9) ความเป็นครู

ผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษา เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านเกณฑ์การประเมินปฏิบัติการสอนตามหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไข ที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด ดังต่อไปนี้ 1) การฝึกปฏิบัติการวิชาชีพระหว่างเรียน 2) การปฏิบัติการสอน ในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548 : 8 )

#### 3.5.2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภา พ.ศ. 2548 กำหนดไว้ 12 มาตรฐาน ได้แก่ 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ 2) ตัดสินใจปฏิบัติการต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน 3) มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตาม ศักยภาพ 4) พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง 5) พัฒนาสื่อการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 6) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน 7) รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน 9) ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ 10) ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ 11) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา 12) สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, น. 13 – 15 )



### 3.5.3 มาตรฐานการปฏิบัติตน (จรรยาบรรณของวิชาชีพ)

การปฏิบัติตนของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของคุรุสภา พ.ศ. 2548 กำหนดไว้ 9 ข้อ ได้แก่ 1) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชนบุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ 2) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ 3) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรักเมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า 4) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ 5) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ 6) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำความประพฤติที่ชดเชยต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ 7) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ 8) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ 9) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, น. 16-17)

### 3.6 มาตรฐานการปฏิบัติงานของครู

มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในวิชาชีพให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดพร้อมกับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ทั้งความชำนาญเฉพาะด้าน และความชำนาญตามระดับคุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรืออย่างน้อยจะต้องมีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดว่ามีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเพียงพอที่จะดำรงสถานภาพของการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพต่อไปได้ ประกอบด้วย มาตรฐานการปฏิบัติงานของครู 12 มาตรฐาน ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 เพื่อให้การปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานส่งผลอันเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและประเทศชาติ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, น. 51) ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ หมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการ ที่องค์กรหรือหน่วยงาน หรือสมาคมจัดขึ้น เช่น การประชุม การอบรม การสัมมนาและการประชุม ปฏิบัติการ เป็นต้น ทั้งนี้ต้องมีผลงานหรือรายงานที่ปรากฏชัดเจน

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน หมายถึง การเลือกอย่างชาญฉลาด ด้วยความรัก และหวังดีต่อผู้เรียน ดังนั้น ในการเลือกกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่น ๆ ครูต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้เรียนเป็นหลัก

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ หมายถึง การใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถของครูที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ให้มากที่สุด ตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการ โดยวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหา ความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนที่จะให้ได้ผลดีกว่าเดิม รวมทั้งการส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนอย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง หมายถึง การเลือกใช้ ปรับปรุง หรือสร้างแผนการสอน บันทึกการสอน หรือเตรียมการสอนในลักษณะอื่น ๆ ที่สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ หมายถึง การประดิษฐ์คิดค้น ผลิต เลือกใช้ ปรับปรุงเครื่องมืออุปกรณ์ เอกสารสิ่งพิมพ์ เทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุ จุดประสงค์ของการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการแสวงหาความรู้ตามสภาพความแตกต่างของบุคคลด้วยการปฏิบัติจริง และสรุปความรู้ทั้งหลายได้ด้วยตนเอง ก่อให้เกิดค่านิยม และนิสัยในการปฏิบัติจนเป็นบุคลิกภาพถาวรติดตัวผู้เรียนตลอดไป

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ หมายถึง การรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนที่เกิดจากการปฏิบัติการเรียนการสอนให้ครอบคลุม สาเหตุ ปัจจัย และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง โดยครูนำเสนอรายงานการปฏิบัติในรายละเอียด ดังนี้ 1) ปัญหาความต้องการของผู้เรียนที่ต้องการได้รับการพัฒนาและเป้าหมายของการพัฒนาผู้เรียน 2) เทคนิค วิธีการ หรือนวัตกรรมการเรียนการสอนที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และขั้นตอนวิธีการใช้เทคนิควิธีการหรือนวัตกรรมนั้น ๆ 3) ผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามวิธีการที่กำหนดที่เกิดกับผู้เรียน 4) ข้อเสนอแนะแนวทางใหม่ ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาผู้เรียนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน หมายถึง การแสดงออก การประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา และจริยธรรมที่เหมาะสมกับ ความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอ ที่ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใสศรัทธาและถือเป็นแบบอย่าง

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนัก ถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ขอมรับในความรู้ความสามารถ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ กิจกรรมต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วมรับ ผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น

มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึง ความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ขอมรับในความรู้ความสามารถของบุคคลอื่นในชุมชน และร่วมมือ ปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา หมายถึง การค้นหา สืบเสาะ จดจำ และรวบรวมข้อมูลข่าวสารตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้าน โดยเฉพาะสารสนเทศ เกี่ยวกับวิชาชีพครู สามารถวิเคราะห์ วิจัยอย่างมีเหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบการแก้ปัญหา พัฒนา ตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

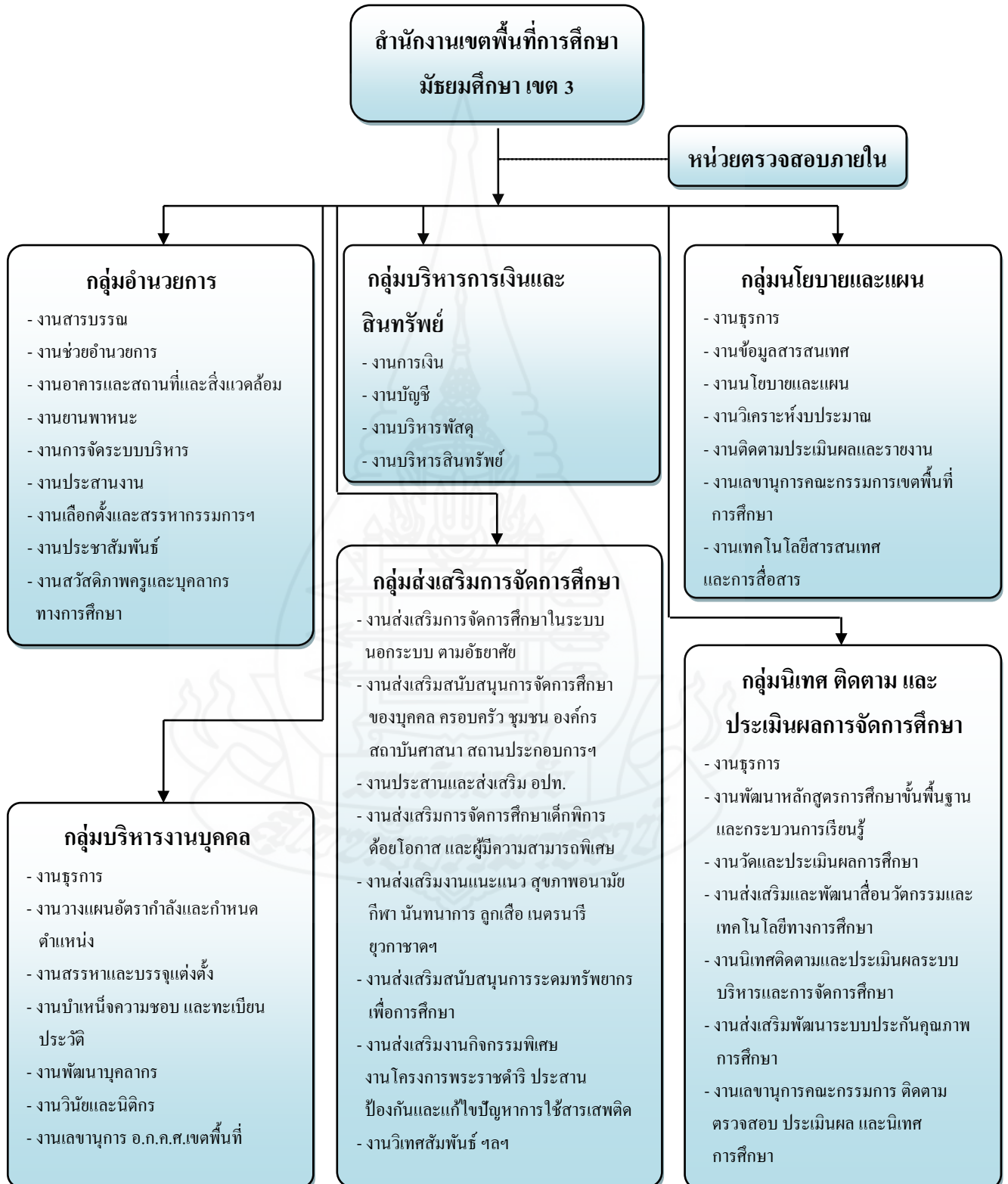
มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ หมายถึง การสร้างกิจกรรมการเรียนรู้โดยการนำเอาปัญหาหรือความจำเป็นในการพัฒนาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการ เรียน และการจัดกิจกรรมอื่นๆ ในโรงเรียนมากำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาของ ผู้เรียนที่ถาวร เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาของครูอีกแบบหนึ่ง ที่จะนำเอาวิกฤติต่างๆ มาเป็นโอกาสใน การพัฒนา ครูจำเป็นต้องมองมุมต่างๆ ของปัญหา แล้วผันมุมของปัญหาไปในทางการพัฒนา กำหนด เป็นกิจกรรมในการพัฒนาของผู้เรียน ครูจึงต้องเป็นผู้มองมุมบวกในสถานการณ์ต่างๆ ได้ กล่าวที่จะเผชิญ ปัญหาต่างๆ มีสติในการแก้ปัญหาได้ตอบสนองปัญหาด้วยอารมณ์หรือแง่มุมแบบตรงตัว ครูสามารถ มองหักมุมในทุกๆ โอกาส มองเห็นแนวทางที่นำสู่ผลก้าวหน้าของผู้เรียน

#### 4. สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2553 ได้กำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 47 โรงเรียน โดยตั้งอยู่ในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 18 โรงเรียน และตั้งอยู่ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 29 โรงเรียน จำนวนนักเรียน ปีการศึกษา 2558 จำนวน 63,429 คน ครูจำนวน 3,146 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3, 2559, น. 21-27) แบ่งส่วนราชการตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการลงวันที่ 13 กันยายน 2553 เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. 2553 และราชกิจจานุเบกษา ลงวันที่ 30 พฤศจิกายน 2553 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขต ดังนี้

- 1) กลุ่มอำนวยการ
- 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล
- 3) กลุ่มนโยบายและแผน
- 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
- 5) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา
- 6) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
- 7) หน่วยตรวจสอบภายใน

การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 สามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้



นอกจากโครงสร้างดังกล่าว ยังได้บริหารงานในรูปของคณะกรรมการ โดยมีองค์คณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษา 3 คณะ คือ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (กพท.) คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) และคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษา โดยมีรายละเอียดของแต่ละคณะ ดังนี้

1) คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษามีบทบาทในการกำกับ ดูแล จัดตั้ง รวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน และส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

2) คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษามีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานมากำหนดเป็นแนวทางการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการบริหารและการดำเนินการของหน่วยงาน และสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดแนวทางการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารและการดำเนินการของหน่วยงาน และสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาแผนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ติดตามตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการบริหารและการดำเนินการตามแผนที่กำหนดรับทราบผลการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการบริหารและการดำเนินการตามแผนและเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีการประสานการดำเนินการกับคณะกรรมการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3) คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษา มีบทบาทพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งการกำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่งและเกลี่ยอัตรากำลังพิจารณาให้ความเห็นชอบการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การปกป้องคุ้มครองระบบ คุณธรรม การจัดสวัสดิการ และการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา ในหน่วยงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา จัดทำและพัฒนารายงานข้อมูลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา จัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนอ ก.ค.ศ. พิจารณาให้ความเห็นชอบเรื่องการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่อยู่ในอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหารของหน่วยงานการศึกษา

ต่อมาหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ได้มีคำสั่งที่ 10/2559 เรื่อง การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค สั่ง ณ วันที่ 21 มีนาคม พ.ศ. 2559 ให้ยุบเลิกคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และอ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา และให้โอนอำนาจหน้าที่ไปเป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด และคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่ 11/2559 เรื่อง การบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค สั่ง ณ วันที่ 21 มีนาคม พ.ศ. 2559 ให้โอนอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษาไปเป็นอำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการจังหวัด

ในส่วนอำนาจหน้าที่ นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ได้กำหนดไว้ ดังนี้

#### 4.1 อำนาจหน้าที่

สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีภารกิจในการจัดและส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่เป็นการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม โดยมีนโยบายในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน

#### 4.2 นโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

##### 4.2.1 วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เป็นองค์กรการบริหารจัดการการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสู่สากล

##### 4.2.2 พันธกิจ

พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นบุคคลที่มีความรู้คู่คุณธรรม มีวินัย อนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น มีทักษะอาชีพ และมีความสามารถตามมาตรฐานสากล

### 4.2.3 เป้าประสงค์

- 1) สถานศึกษามีการบริหารจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- 2) ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทักษะอาชีพ และพัฒนาสู่สากล
- 3) ประชากรวัยเรียนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างทั่วถึง และได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ
- 4) ครู และบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารงานได้ตามมาตรฐานโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

### 4.2.4 กลยุทธ์

- 1) พัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุม ผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และมีคุณภาพ
- 3) พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 4) พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

### 4.2.5 โครงการตามกลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้ของสถานศึกษาในสังกัด โครงการมหกรรมแสดงผลงานทางวิชาการ โครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โครงการขับเคลื่อนส่งเสริมศึกษาเร่งยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน โครงการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา โครงการสวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน โครงการศิลปหัตถกรรมนักเรียน

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุม ผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และมีคุณภาพ ได้แก่ โครงการขับเคลื่อนนโยบายการรับนักเรียน โครงการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โครงการพัฒนาส่งเสริมความประพฤติ นักเรียน นักศึกษาแบบบูรณาการ โครงการพัฒนาการจัดการศึกษาเรียนรวมและเรียนร่วม

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่โครงการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครูบรรจุใหม่ โครงการอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือคุณธรรม โครงการอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ โครงการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ



กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการ ได้แก่ โครงการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 โครงการสร้างวัฒนธรรมการวิจัยในโรงเรียน โครงการตรวจสอบการบริหารการเงินและการดำเนินงานของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โครงการจัดทำข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา โครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดย 3 องค์คณะ (กพท., อ.ก.ค.ศ., ก.ต.ป.น.) และเครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษา โครงการประชุมคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา โครงการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและกลยุทธ์ โครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา โครงการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อกำกับติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551, น. 99) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (2) พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวก โดยภาพรวมและรายด้านในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

แสงเดือน กมลมาตย์ (2552, น. 116) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา

พิสิษฐวัฒน์ กลิ่นไธสงค์ (2552, น. 75) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงอันดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

มูฮัมหมัดรอฮี มะลี (2553, น. 66) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 พบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมในสถานศึกษารัฐบาลแตกต่างจากสถานศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (4) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมในสถานศึกษารัฐบาลแตกต่างจากสถานศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รุจิรัตน์ นาคะรัมย์กะ (2554, น. 116) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เรียงตามอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555, น. 53) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 โดยภาพรวมในระดับมาก เรียงตามอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

อารีย์ บุญสร้าง (2549, น. 50) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของข้าราชการในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่าการพัฒนาครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูโดยภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มาตรฐานที่มีการพัฒนามากคือ มาตรฐานที่ 8 การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ และมาตรฐานที่ 12 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่เกิดกับผู้เรียน

เอมอร ดวงจันทร์ โชติ (2555, น. 48) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ผลการวิจัย พบว่าการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ และด้านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

ธนภัทร วงศ์อาษา (2557, น. 44) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูตามความคาดหวังของครู ผู้ปกครองและนักเรียน โรงเรียนวังจันทร์วิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 18 พบว่า การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก เรียงจากมากไปน้อยคือ มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และมาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน ส่วนอันดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างมีระบบ

ปราณี กัญญาสุต (2557, น. 149) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาวิชาชีพ ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า สภาพการพัฒนาวิชาชีพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ

อรรณพ จินะวัฒน์ และรัตนา ดวงแก้ว (2557, น. 113-115) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตนของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ครูและผู้บริหารสถานศึกษาจากทุกสังกัด ตลอดจนผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์รับรู้การปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานทั้งในภาพรวมและรายมาตรฐานอยู่ระดับมาก และรับรู้ปัญหาการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ทั้งในภาพรวมและรายมาตรฐานอยู่ในระดับน้อย ในส่วนของการรับรู้การปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพนั้น ครูและผู้บริหารสถานศึกษาทุกสังกัดตลอดจนผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศก์รับรู้อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งในภาพรวมและรายด้าน และรับรู้ปัญหาการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพอยู่ในระดับน้อย

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โจนาธาน (Jonathan, 2007 อ้างถึงในไมตรี คงนุกูล 2553, น. 66-67) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้ มุ่งศึกษาประเด็นภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้สู่ยุคประชาธิปไตยหลังยุคการแบ่งแยกคนตามความแตกต่างของสีผิว การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเป้าหมายที่ผู้นำที่กล้าท้าทายและพร้อมที่จะเผชิญกับความยากลำบาก จากการสัมภาษณ์ของผู้นำทางการศึกษาจำนวน 3 คน ซึ่งเป็นคนผิวขาว 2 คน และเป็นคนผิวดำ 1 คน โดยเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความซับซ้อนและเป็นผู้ที่กล้าท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องต่อสู้กับวัฒนธรรมดั้งเดิมของสังคม ชุมชนหรือแม้แต่ความคาดหวังของสถาบัน ผู้นำทั้ง 3 คน มีความเห็นตรงกันในเรื่องการล่อหลอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องอาศัยคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ควรมี 5 ประการ ได้แก่ ความชอบธรรม การเข้าใจเพื่อนมนุษย์โดยเฉพาะผู้ที่อ่อนแอกว่า ความรู้สึกในการรวมเชื้อชาติ ความเข้าใจความซับซ้อนทางการเมือง และความเข้าใจความต้องการที่จะเติบโตของแต่ละบุคคล พบว่าผู้นำทั้ง 3 ราย สามารถก่อรูปแบบทางความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคหลังสังคมแห่งความขัดแย้ง ได้แก่ บริบทเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ผู้นำควรให้ความสำคัญกับความซับซ้อนของงานมากกว่าการแสดงความเป็นคนที่มีอำนาจเหนือคนอื่น ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับสิ่งใหม่ๆ และพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำไม่นำความขัดแย้งระหว่างบุคคลมาทำให้การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนความถูกต้องเปลี่ยนไป ผู้นำไม่ควรนำความเชื่อส่วนตัวมาเป็นข้อจำกัดในการตัดสินใจ ผู้นำควรมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือในด้านคุณธรรมที่เด่นชัดมากกว่าคุณสมบัติด้านอื่นและผู้นำควรมีความสามารถในการประนีประนอม เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

เดวิด (Devid, 1997 อ้างถึงในปีทมา จันทวิมล 2544, น.103) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การเอื้อการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม มีลักษณะ คือ 1) หัวหน้าที่มิได้ปฏิบัติบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรม

ที่เหมาะสม 4) มีการทำท่ายในทีม มีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้ และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

ทีเนห์ (Tineh, 2003 อ้างถึงในรุจิรัตน์ นาคะรัมย์ 2554, น. 73) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่สังเกตได้ของครูใหญ่ และการปฏิบัติงานของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่สามารถทำนายการฝึกปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 34 เมื่อพิจารณาที่รูปแบบภาวะผู้นำพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝึกปฏิบัติของครูอย่างมีนัยสำคัญในระดับค่อนข้างสูง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับการฝึกปฏิบัติของครูอย่างมีนัยสำคัญ ภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญในระดับปานกลาง

เบอร์นาร์ด (Bernard 2006, pp. 277-293 อ้างถึงในไมตรี กงนุกูล 2553, น. 66) ได้ทำการวิจัยเรื่องการทบทวนภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จและผลกระทบในการเปลี่ยนสภาพ โรงเรียน เป็นกรณีศึกษา โรงเรียนฟีลิกฮอลท์ (Felix Holt School) โดยวิธีการเก็บข้อมูลจากรายงานขององค์กรรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษาแห่งชาติ (Ofsted) และเอกสารประเภทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ปี ค.ศ. 1986 ถึง ค.ศ. 2003 และปี ค.ศ. 1999 และ ค.ศ. 2003 ผู้วิจัยได้เข้าไปทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของโรงเรียน และได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการในพื้นที่ คณะครูและพนักงานฝ่ายปกครอง นอกจากนี้ยังได้ทำการสังเกตการเรียนการสอนและการจัดทำรายงานนำเสนอครูใหญ่และเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อที่จะค้นหาว่าโรงเรียนฟีลิกฮอลท์มีการเพิ่มประสิทธิภาพในทุกด้านอย่างต่อเนื่องภายใต้การบริหารของครูใหญ่คนปัจจุบัน ด้วยการนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร จากการศึกษาได้ข้อค้นพบว่าโรงเรียนฟีลิกฮอลท์สามารถเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมได้อย่างแตกต่างดูได้จากในระยะเวลา 12 ปีของการขับเคลื่อน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจำนวนเปอร์เซ็นต์ของนักเรียนที่สอบผ่านข้อมาตรฐานแห่งชาติในระดับ A Level เพิ่มขึ้นจาก 20% เป็น 50% และมีจำนวนนักเรียนสมัครเข้าเรียนเพิ่มขึ้นเป็น 2 ถึง 3 เท่า พบว่าเนื่องมาจากคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศและวัฒนธรรมของการทำงานขององค์กร

แบส, วัลด์แมน, อโวลิโอ และเบบ (Bass, Waldman, Avolio and Bebb, 1987 อ้างถึงใน แคนทียา ลีโล 2548, น. 74) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้และตามความความหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 ระดับ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษาคือให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูงและจากการศึกษาวิจัยพบว่า 1) การแสดงภาวะความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้บริหารระดับสูง 2) การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงมีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง และ 3) การแสดงภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำเชิงจัดการในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลาง มีระดับสูงกว่าการรับรู้ ส่วนการจัดการ โดยยึดกฎระเบียบของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวัง มีระดับต่ำกว่าการรับรู้



# บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 47 โรงเรียน รวมครูทั้งสิ้น จำนวน 3,146 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียน จำนวน 346 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) จากนั้นนำมาเทียบสัดส่วนรายโรงเรียนแล้วจึงสุ่มอย่างง่าย เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 3 ตอน ดังนี้  
ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ตามแนวคิดของแบสและอโวลีโอ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำใน 4 ด้าน จำนวน 28 ข้อ ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 7 ข้อ
2. การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 7 ข้อ
3. การกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 7 ข้อ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 7 ข้อ

แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert' scale) มีเกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงาน ของครูตามมาตรฐานวิชาชีพครู มาตรฐานที่ 1 – 12 จำนวน 56 ข้อ ประกอบด้วย

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ  
จำนวน 5 ข้อ

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน  
จำนวน 4 ข้อ

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ จำนวน 4 ข้อ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง จำนวน 4 ข้อ

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ จำนวน 5 ข้อ

มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน  
จำนวน 5 ข้อ

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ  
จำนวน 5 ข้อ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน จำนวน 5 ข้อ

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ จำนวน 5 ข้อ

มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ จำนวน 5 ข้อ

มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา จำนวน 4 ข้อ

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ จำนวน 5 ข้อ



แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ท (Likert' scale) โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## 2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

2.2.1 ศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของเนื้อหาจากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดโครงสร้าง และเนื้อหาของแบบสอบถาม นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ เป็นกรอบแนวทางในการสร้างข้อคำถาม โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เป็นผู้ให้คำปรึกษาในเรื่องรูปแบบ และวิธีการสร้างแบบสอบถาม

2.2.2 ผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตัวแปรที่จะศึกษา ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ และมาตรฐานการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู 12 มาตรฐาน

2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องของภาษา แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและสมบูรณ์ครบถ้วน

2.2.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงเรียบเรียงแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า IOC อยู่ในช่วงระหว่าง .8 - 1.0 มาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม

2.2.5 นำแบบสอบถามที่มีความตรงตามเนื้อหาไปทดลองใช้ (Try Out) กับ ประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน แล้วนำมาหาความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้สูตรค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเที่ยง(Reliability) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ .98 ได้ค่าความเที่ยง(Reliability) ของการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูเท่ากับ .96

2.2.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบเป็นครั้งสุดท้าย แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

3.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ขออนุญาตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 และขอความอนุเคราะห์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ทำหนังสือถึงผู้อำนวยการโรงเรียน เพื่อขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล จำนวน 47 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 346 คน

3.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามโดยผ่านผู้อำนวยการโรงเรียน และขอความอนุเคราะห์การรับแบบสอบถามคืนผู้วิจัยโดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืนให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยจัดซองเอกสารเจ้าหน้าที่อยู่ของผู้วิจัย พร้อมติดแสตมป์

3.3 ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนและตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม ได้รับแบบสอบถามคืน 346 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

4.1 ตรวจสอบแบบสอบถามโดยเลือกที่สมบูรณ์ แล้วนำข้อคำถามมาลงในแบบลงรหัส (Coding Sheet) แล้วนำไปประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

4.2 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาวิเคราะห์ ดังนี้

4.2.1 ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้การแจกแจงความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)

4.2.2 ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยรวมและรายองค์ประกอบ และนำคะแนนเฉลี่ยที่ได้มาแปลเป็นความหมาย โดยแบ่งความหมายของคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์ของคะแนนเฉลี่ย ตามเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด 2545, น. 103)

- ค่าเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก  
 ค่าเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง  
 ค่าเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย  
 ค่าเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

4.2.3 ตอนที่ 3 วิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยรวมและรายองค์ประกอบ และนำคะแนนเฉลี่ยที่ได้มาแปลเป็นความหมาย โดยแบ่งความหมายของคะแนนเฉลี่ยออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์ของคะแนนเฉลี่ย ตามเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด 2545, น.103)

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

4.2.4 ตอนที่ 4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน กับการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพครู โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยใช้เกณฑ์ดังนี้ (ประคอง วรรณสูตร 2542)

- 0.70- 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง  
 0.30- 0.69 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง  
 0.00- 0.29 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ  
 หากค่า r เป็นบวก หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวก  
 หากค่า r เป็นลบ หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางลบ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ซึ่งได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะตารางและคำอธิบายประกอบตาราง โดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ในการนำเสนอข้อมูลในตาราง ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ในการนำเสนอข้อมูล ดังนี้

$\bar{x}$  หมายถึง ค่าเฉลี่ย

S.D. หมายถึง ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

n หมายถึง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

r หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

X หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

X1 หมายถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

X2 หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจ

X3 หมายถึง การกระตุ้นทางปัญญา

X4 หมายถึง การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Y หมายถึง การปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

Y1 หมายถึง มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ

ครูอยู่เสมอ

- Y2 หมายถึง มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน
- Y3 หมายถึง มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ
- Y4 หมายถึง มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
- Y5 หมายถึง มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
- Y6 หมายถึง มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน
- Y7 หมายถึง มาตรฐานที่ 7 การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ได้อย่างมีระบบ
- Y8 หมายถึง มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
- Y9 หมายถึง มาตรฐานที่ 9 การร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์
- Y10 หมายถึง มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์
- Y11 หมายถึง มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
- Y12 หมายถึง มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์
- \* แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- \*\* แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

รายละเอียด	ผู้ตอบแบบสอบถาม (n=346)	
	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
1. ชาย	116	33.53
2. หญิง	230	66.47
รวม	346	100
<b>อายุ</b>		
1. ต่ำกว่า 25 ปี	20	5.78
2. 25 – 35 ปี	163	47.11
3. 36 – 45 ปี	49	14.16
4. มากกว่า 45 ปี	114	32.95
รวม	346	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายละเอียด	ผู้ตอบแบบสอบถาม (n=346)	
	จำนวน	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	0.58
2. ปริญญาตรี	229	66.18
3. ปริญญาโท	115	33.24
รวม	346	100
ประสบการณ์ในการทำงาน		
1. 1 – 5 ปี	132	38.15
2. 6 – 10 ปี	63	18.21
3. 11 – 15 ปี	22	6.36
4. 16 ปีขึ้นไป	129	37.28
รวม	346	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้อมูลสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 66.47 เป็นเพศชาย จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 33.53

จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นผู้มีช่วงอายุ 25-35 ปี จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 47.11 รองลงมาอายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 32.95 อายุ 36-45 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 14.16 และมีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.78

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 229 คน คิดเป็นร้อยละ 66.18 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 33.24 น้อยที่สุดคือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.58

จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการทำงาน ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 38.15 รองลงมา คือ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 37.28 ประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 18.21 และน้อยที่สุดคือ ประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.36

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	n=346			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.97	0.81	มาก	1
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.91	0.77	มาก	3
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.93	0.79	มาก	2
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.77	0.81	มาก	4
	3.90	0.79	มาก	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ ) เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 3.97$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 3.93$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 3.91$ ) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 3.77$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	n=346			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจของครู	4.16	0.95	มาก	2
2. ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน	3.76	0.77	มาก	7
3. ผู้บริหารโรงเรียนมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน	3.97	0.77	มาก	4
4. ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ มุ่งมั่น ท่วมเท	4.17	0.79	มาก	1
5. ผู้บริหารโรงเรียนควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในทุกสถานการณ์	3.86	0.79	มาก	5
6. ผู้บริหารโรงเรียนเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.01	0.81	มาก	3
7. ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูมีความเชื่อมั่นว่าจะนำพาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้	3.84	0.80	มาก	6
	3.97	0.81	มาก	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}= 3.97$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ มุ่งมั่น ท่วมเท ( $\bar{x}= 4.17$ ) ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจของครู ( $\bar{x}= 4.16$ ) ผู้บริหารโรงเรียนเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ( $\bar{x}= 4.01$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ( $\bar{x}= 3.76$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	n = 346		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหาร โรงเรียนกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และสื่อสารให้ครูอย่างชัดเจน	3.84	0.79	มาก	6
2. ผู้บริหาร โรงเรียนและครูกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.92	0.74	มาก	3
3. ผู้บริหาร โรงเรียนกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	4.07	0.73	มาก	1
4. ผู้บริหาร โรงเรียนทำให้ครูเห็นคุณค่าของงาน	3.95	0.80	มาก	2
5. ผู้บริหาร โรงเรียนสร้างเจตคติที่ดี และการคิดเชิงบวก ในการปฏิบัติงาน	3.89	0.78	มาก	5
6. ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงความเชื่อมั่นว่าครูจะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว	3.92	0.73	มาก	3
7. ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจของครูอย่างต่อเนื่อง	3.80	0.82	มาก	7
	3.91	0.77	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.91$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหาร โรงเรียนกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X}= 4.07$ ) ผู้บริหาร โรงเรียนทำให้ครูเห็นคุณค่าของงาน ( $\bar{X}= 3.95$ ) ผู้บริหาร โรงเรียนและครูกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X}= 3.92$ ) ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงความเชื่อมั่นว่าครูจะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ( $\bar{X}= 3.92$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจของครูอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}= 3.80$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	n = 346		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูเห็นความสำคัญของปัญหาต่างๆ ในโรงเรียน	4.25	0.94	มาก	1
2. ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น	3.86	0.77	มาก	5
3. ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูมองปัญหาเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสในการแก้ปัญหาพร้อมกัน	3.85	0.79	มาก	6
4. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูคิด วิเคราะห์ปัญหาด้วยเหตุผล	3.95	0.78	มาก	2
5. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบโดยตั้งสมมติฐาน หาสาเหตุ และปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ไขปัญหาไปตามสถานการณ์	3.87	0.78	มาก	3
6. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้คิดหาวิธีแก้ไขปัญหาค่าที่เกิดขึ้นมาด้วยแนวคิด และมุมมองใหม่ๆ	3.87	0.70	มาก	3
7. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญและชื่นชมครูที่เสนอแนวทางแก้ไขปัญหอย่างสร้างสรรค์	3.85	0.82	มาก	6
	3.93	0.79	มาก	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก( $\bar{X}=3.93$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ครูเห็นความสำคัญของปัญหาต่างๆ ในโรงเรียน( $\bar{X}=4.25$ ) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูคิด วิเคราะห์ปัญหาด้วยเหตุผล ( $\bar{X}=3.95$ ) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบโดยตั้งสมมติฐาน หาสาเหตุ และปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ไขปัญหาไปตามสถานการณ์ ( $\bar{X}=3.87$ ) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้คิดหาวิธีแก้ไขปัญหาค่าที่เกิดขึ้นมาด้วยแนวคิด และมุมมองใหม่ๆ ( $\bar{X}=3.87$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ

คือ ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูมองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสในการแก้ปัญหาร่วมกัน ( $\bar{X}= 3.85$ ) และผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญและชื่นชมครูที่เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X}= 3.85$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	n = 346		ระดับ	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.		
1. ผู้บริหาร โรงเรียนปฏิบัติต่อครู โดยคำนึงถึงความสามารถที่เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.75	0.82	มาก	5
2. ผู้บริหาร โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอของครูอย่างตั้งใจ	3.77	0.82	มาก	3
3. ผู้บริหาร โรงเรียนให้การดูแล เอาใจใส่ครูเป็นรายบุคคล	3.60	0.81	มาก	7
4. ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูเป็นรายบุคคล	3.64	0.81	มาก	6
5. ผู้บริหาร โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตามความสนใจ	3.90	0.76	มาก	2
6. ผู้บริหาร โรงเรียนมอบหมายงานแก่ครู โดยคำนึงถึงความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล	3.77	0.88	มาก	3
7. ผู้บริหาร โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูใช้ความสามารถพิเศษด้านต่างๆ อย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาผลงานของตน	3.99	0.75	มาก	1
	3.77	0.81	มาก	-

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.77$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ดังนี้ ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูใช้ความสามารถพิเศษด้านต่างๆ อย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาผลงานของตน ( $\bar{x} = 3.99$ ) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตามความสนใจ ( $\bar{x} = 3.90$ ) ผู้บริหารโรงเรียนรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอของครูอย่างตั้งใจ ( $\bar{x} = 3.77$ ) และผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานแก่ครูโดยคำนึงถึงความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ( $\bar{x} = 3.77$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ คือ ผู้บริหารโรงเรียนให้การดูแล เอาใจใส่ครูเป็นรายบุคคล ( $\bar{x} = 3.60$ )

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยภาพรวม(ต่อ)

การปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู	n=346			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ	4.09	0.71	มาก	8
2. มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน	4.21	0.66	มาก	5
3. มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ	4.09	0.67	มาก	8
4. มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง	4.26	0.72	มาก	3
5. มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	4.03	0.72	มาก	11
6. มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน	4.23	0.66	มาก	4

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู  
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยภาพรวม(ต่อ)

การปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู	n=346			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับ
7. มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ	4.08	0.68	มาก	10
8. มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน	4.39	0.59	มาก	1
9. มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์	4.28	0.57	มาก	2
10. มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์	4.00	0.81	มาก	12
11. มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา	4.21	0.61	มาก	5
12. มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์	4.12	0.68	มาก	7
	4.17	0.59	มาก	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก( $\bar{X} = 4.17$ ) เมื่อพิจารณารายมาตรฐานพบว่า อยู่ในระดับมากทุกมาตรฐาน เรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.39$ ) มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.28$ ) มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้จริง ( $\bar{X} = 4.26$ ) มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.23$ ) มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.21$ ) มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา ( $\bar{X} = 4.21$ ) มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ ( $\bar{X} = 4.12$ ) มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.09$ ) มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ ( $\bar{X} = 4.09$ ) มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ( $\bar{X} = 4.08$ ) มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.03$ ) และมาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.00$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู  
 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
 มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ	n = 346		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ครูแสวงหาความรู้ ศึกษาเอกสาร ตำรา และสื่อต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.17	0.65	มาก	2
2. ครูเข้าร่วมประชุมอบรมสัมมนาทางวิชาชีพครู อยู่เสมอ	4.20	0.67	มาก	1
3. ครูเป็นสมาชิกและเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครู อยู่เสมอ	4.13	0.74	มาก	3
4. ครูเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพครู เช่น เป็นกรรมการ อนุกรรมการ วิทยากร คณะทำงาน	4.00	0.70	มาก	4
5. ครูจัดทำผลงานทางวิชาการ เช่นบทความ ตำรา วิจัย สื่อการเรียนการสอนรูปแบบต่างๆ และเผยแพร่ อยู่เสมอ	3.93	0.77	มาก	5
	4.09	0.61	มาก	-

จากตารางที่ 4.8 พบว่าการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ  
 เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ  
 พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ ครูเข้าร่วมประชุม  
 อบรม สัมมนาทางวิชาชีพครูอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.20$ ) ครูแสวงหาความรู้ ศึกษาเอกสาร ตำรา และสื่อต่าง ๆ  
 เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.17$ ) ครูเป็นสมาชิกและเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร สมาคม ชมรม  
 ที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.13$ ) ครูเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพครู เช่นเป็นกรรมการ  
 อนุกรรมการ วิทยากร คณะทำงาน ( $\bar{X} = 4.00$ ) ครูจัดทำผลงานทางวิชาการ เช่นบทความ ตำรา วิจัย  
 สื่อการเรียนการสอนรูปแบบต่างๆ และเผยแพร่อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.93$ )

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู  
 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
 มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน	n = 346		ระดับ	อันดับ
	$\bar{x}$	S.D.		
1. ครูปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนา ความสามารถของผู้เรียน	4.17	0.66	มาก	4
2. ครูจัดกิจกรรมพัฒนาคุณธรรม และจริยธรรม ของผู้เรียน	4.23	0.66	มาก	2
3. ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นให้ ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง	4.26	0.64	มาก	1
4. ครูจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรอื่นๆ ที่ส่งผลต่อ การพัฒนาผู้เรียนโดยตรง	4.19	0.69	มาก	3
	4.21	0.66	มาก	-

จากตารางที่ 4.9 พบว่าการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ  
 โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.21$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ  
 พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ ครูจัดกิจกรรม  
 การเรียนการสอนโดยเน้นให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง ( $\bar{x} = 4.26$ ) ครูจัดกิจกรรมพัฒนาคุณธรรม  
 และจริยธรรมของผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.23$ ) ครูจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน  
 โดยตรง ( $\bar{x} = 4.19$ ) และครูปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน  
 ( $\bar{x} = 4.17$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู  
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน ให้เต็มตามศักยภาพ	n = 346		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ครูวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของผู้เรียน เป็นรายบุคคล	4.05	0.64	มาก	4
2. ครูจัดกิจกรรมเสริมความสามารถของผู้เรียน	4.16	0.64	มาก	1
3. ครูจัดกิจกรรมสอนซ่อมเสริมตาม ข้อบกพร่องของผู้เรียน	4.08	0.75	มาก	3
4. ครูจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตาม ศักยภาพของผู้เรียน ตอบสนองความถนัด ความสนใจของผู้เรียนเป็นรายบุคคล	4.10	0.65	มาก	2
	4.09	0.67	มาก	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียน  
ให้เต็มตามศักยภาพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับ  
มากทุกข้อเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ ครูจัดกิจกรรมเสริมความสามารถ  
ของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.16$ ) ครูจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพของผู้เรียน ตอบสนอง  
ความถนัด ความสนใจของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 4.10$ ) ครูจัดกิจกรรมสอนซ่อมเสริม  
ตามข้อบกพร่องของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.08$ ) และครูวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของผู้เรียนเป็นรายบุคคล  
( $\bar{X} = 4.05$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู  
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอน ให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง	n = 346		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ครูจัดทำแผนการสอนที่มีองค์ประกอบต่างๆ ครบถ้วน	4.35	0.82	มาก	1
2. ครูจัดทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.29	0.64	มาก	2
3. ครูปรับปรุงแผนการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน	4.26	0.65	มาก	3
4. ครูประเมินผลการใช้แผนการสอน โดยบันทึก หลังการใช้	4.12	0.76	มาก	4
	4.26	0.72	มาก	-

จากตารางที่ 4.11 พบว่าการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถ  
ปฏิบัติได้เกิดผลจริง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับ  
มากทุกข้อ เรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ ครูจัดทำแผนการสอนที่มีองค์ประกอบ  
ต่างๆ ครบถ้วน ( $\bar{X} = 4.35$ ) ครูจัดทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.29$ ) ครูปรับปรุง  
แผนการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.26$ ) และครูประเมินผลการใช้แผนการสอน โดยบันทึก  
หลังการใช้ ( $\bar{X} = 4.12$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู  
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	n = 346		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ครูประดิษฐ์ คิดค้น ผลิต สื่อการเรียนการสอน โดยใช้วัสดุในท้องถิ่น	3.89	0.77	มาก	5
2. ครูให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการประดิษฐ์ คิดค้น ผลิต เลือกใช้ บำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน	3.93	0.78	มาก	4
3. ครูเลือกใช้สื่อการเรียนการสอน สอดคล้อง กับกิจกรรมการเรียนการสอน	4.22	0.63	มาก	1
4. ครูปรับปรุงสื่อการเรียนการสอนให้เหมาะสม อยู่เสมอ	4.14	0.68	มาก	2
5. ครูเผยแพร่สื่อการเรียนการสอนที่ใช้ได้ผลแล้ว	3.95	0.82	มาก	3
	4.03	0.72	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่าการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอน  
ให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า  
อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ ครูเลือกใช้สื่อการเรียน  
การสอนสอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.22$ ) ครูปรับปรุงสื่อการเรียนการสอน  
ให้เหมาะสมอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.14$ ) ครูเผยแพร่สื่อการเรียนการสอนที่ใช้ได้ผลแล้ว ( $\bar{X} = 3.95$ )  
ครูให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการประดิษฐ์คิดค้น ผลิต เลือกใช้ บำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน  
( $\bar{X} = 3.93$ ) ครูประดิษฐ์ คิดค้น ผลิต สื่อการเรียนการสอน โดยใช้วัสดุในท้องถิ่น ( $\bar{X} = 3.89$ )  
ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู  
 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
 มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน

มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน	n = 346		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ	4.26	0.64	มาก	1
2. ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนสรุป ความคิดรวบยอดได้ด้วยตนเอง	4.20	0.69	มาก	4
3. ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยกระบวนการ เรียนรู้ที่หลากหลาย	4.23	0.65	มาก	3
4. ครูกระตุ้นให้ผู้เรียนพัฒนาความรู้โดยใช้สถานการณ์ อย่างหลากหลาย	4.26	0.69	มาก	1
5. ครูจัดกิจกรรมสร้างนิสัยการปฏิบัติให้แก่ผู้เรียน	4.19	0.64	มาก	5
	4.23	0.66	มาก	-

จากตารางที่ 4.13 พบว่าการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอน  
 โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า  
 อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ ครูจัดกิจกรรมการเรียน  
 การสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.26$ ) ครูกระตุ้นให้ผู้เรียนพัฒนาความรู้โดยใช้สถานการณ์  
 อย่างหลากหลาย ( $\bar{X} = 4.26$ ) ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย  
 ( $\bar{X} = 4.23$ ) ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดได้ด้วยตนเอง  
 ( $\bar{X} = 4.20$ ) ครูจัดกิจกรรมสร้างนิสัยการปฏิบัติให้แก่ผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.19$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู  
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพ ของผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ	n = 346		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ครูรายงานการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยภาพรวม ทั้งห้อง	4.17	0.60	มาก	1
2. ครูรายงานการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจำแนกเป็น กลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มเก่ง ปานกลาง อ่อน	4.01	0.73	มาก	5
3. ครูรายงานการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจำแนกเป็น รายบุคคล	4.04	0.71	มาก	4
4. ครูสรุปรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนที่สมบูรณ์ อย่างเป็นระบบ	4.06	0.71	มาก	3
5. ครูนำข้อมูลจากการรายงานไปใช้พัฒนาผู้เรียน	4.14	0.68	มาก	2
	4.08	0.68	มาก	-

จากตารางที่ 4.14 พบว่าการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพ  
ของผู้เรียนได้อย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า  
อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ ครูรายงานการพัฒนา  
คุณภาพผู้เรียน โดยภาพรวมทั้งห้อง ( $\bar{X} = 4.17$ ) ครูนำข้อมูลจากการรายงานไปใช้พัฒนาผู้เรียน  
( $\bar{X} = 4.14$ ) ครูสรุปรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนที่สมบูรณ์อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.06$ ) ครูรายงาน  
การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจำแนกเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 4.04$ ) ครูรายงานการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน  
จำแนกเป็นกลุ่มต่างๆ เช่นกลุ่มเก่ง ปานกลาง อ่อน ( $\bar{X} = 4.01$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู  
 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
 มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน	n = 346		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ครูปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ด้านการแต่งกาย สุภาพ เรียบร้อย เหมาะสมกับ กาลเทศะ	4.45	0.59	มาก	2
2. ครูปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ด้านการใช้วาจาสุภาพ	4.44	0.54	มาก	3
3. ครูสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในกระบวนการ เรียนการสอน	4.49	0.54	มาก	1
4. ครูให้คำแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องด้านการ ปฏิบัติตนของผู้เรียน	4.40	0.55	มาก	4
5. ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับพฤติกรรมของครู	4.17	0.73	มาก	5
	4.39	0.59	มาก	-

จากตารางที่ 4.15 พบว่าการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี  
 แก่ผู้เรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ  
 เรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ ครูสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในกระบวนการ  
 เรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.49$ ) ครูปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนด้านการแต่งกาย สุภาพ เรียบร้อย  
 เหมาะสม กับกาลเทศะ ( $\bar{X} = 4.45$ ) ครูปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนด้านการใช้วาจาสุภาพ  
 ( $\bar{X} = 4.44$ ) ครูให้คำแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องด้านการปฏิบัติตนของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.40$ )  
 ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของครู ( $\bar{X} = 4.17$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู  
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษา อย่างสร้างสรรค์	n = 346		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ครูรับฟังความคิดเห็น และแสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	4.36	0.57	มาก	1
2. ครูร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่น อย่างสร้างสรรค์	4.29	0.57	มาก	3
3. ครูเป็นผู้นำในการวางแผนตามเป้าหมาย อย่างครอบคลุมและสัมพันธ์กัน	4.22	0.55	มาก	4
4. ครูช่วยเหลือและส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงาน ด้วยความเต็มใจ	4.30	0.54	มาก	2
5. ครูประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและ กลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา	4.22	0.63	มาก	4
	4.28	0.57	มาก	-

จากตารางที่ 4.16 พบว่าการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษา  
อย่างสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก  
ทุกข้อเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ ครูรับฟังความคิดเห็นและแสดงความคิดเห็น  
ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.36$ ) ครูช่วยเหลือและส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงาน  
ด้วยความเต็มใจ ( $\bar{X} = 4.30$ ) ครูร่วมวางแผนร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.29$ )  
ครูเป็นผู้นำในการวางแผนตามเป้าหมายอย่างครอบคลุมและสัมพันธ์กัน ( $\bar{X} = 4.22$ ) ครูประเมินผล  
การปฏิบัติงานของตนเองและกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา ( $\bar{X} = 4.22$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู  
 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
 มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชน อย่างสร้างสรรค์	n = 346		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ครูช่วยเหลือ แนะนำ มีการแก้ไขปัญหาร่วมกับ ชุมชน	4.06	0.79	มาก	2
2. ครูให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียน การสอน	3.93	0.92	มาก	4
3. ครูนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาบูรณาการกับการเรียน การสอน	3.81	0.87	มาก	5
4. ครูนำผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน	4.03	0.76	มาก	3
5. ครูให้บริการแก่ชุมชน และหน่วยงานอื่นด้วย ความเต็มใจ	4.16	0.72	มาก	1
	4.00	0.81	มาก	-

จากตารางที่ 4.17 พบว่าการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชน  
 อย่างสร้างสรรค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก  
 ทุกข้อเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ ครูให้บริการแก่ชุมชนและหน่วยงานอื่น  
 ด้วยความเต็มใจ ( $\bar{X} = 4.16$ ) ครูช่วยเหลือ แนะนำ มีการแก้ไขปัญหาร่วมกับชุมชน ( $\bar{X} = 4.06$ )  
 ครูนำผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน ( $\bar{X} = 4.03$ ) ครูให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียน  
 การสอน ( $\bar{X} = 3.93$ ) ครูนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาบูรณาการกับการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 3.81$ )  
 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู  
 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
 มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสาร ในการพัฒนา	n = 346		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ครูแสวงหาข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นต่อการดำรง ชีวิตประจำวันและนำมาใช้ในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน	4.26	0.59	มาก	1
2. ครูวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและนำมาใช้ ในการพัฒนาการเรียนการสอน	4.25	0.57	มาก	2
3. ครูจัดระบบข้อมูล สารสนเทศและนำมาใช้ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4.17	0.63	มาก	3
4. ครูให้บริการข้อมูล สารสนเทศได้	4.17	0.63	มาก	3
	4.21	0.61	มาก	-

จากตารางที่ 4.18 พบว่าการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสาร  
 ในการพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก  
 ทุกข้อเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ ครูแสวงหาข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นต่อการ  
 ดำรงชีวิตประจำวันและนำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.26$ ) ครูวิเคราะห์ข้อมูล  
 ข่าวสารที่จำเป็นและนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.25$ ) ครูจัดระบบข้อมูล  
 สารสนเทศและนำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.17$ ) ครูให้บริการข้อมูล  
 สารสนเทศได้ ( $\bar{X} = 4.17$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู  
ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์	n = 346		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ครูสร้างกิจกรรมการเรียนรู้โดยนำปัญหาหรือ ความจำเป็นในการพัฒนาต่างๆ มากำหนด เป็นกิจกรรมการเรียนรู้	4.13	0.65	มาก	2
2. ครูจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ ประสบการณ์จริง	4.10	0.65	มาก	4
3. ครูจัดแหล่งเรียนรู้ในห้องเรียนและสถานศึกษา ให้ทันสมัย	4.11	0.73	มาก	3
4. ครูใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้	4.09	0.71	มาก	5
5. ครูประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาผู้เรียน	4.17	0.66	มาก	1
	4.12	0.68	มาก	-

จากตารางที่ 4.19 พบว่าการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้  
ในทุกสถานการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก  
ทุกข้อเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยเป็นดังนี้ ครูประสานความร่วมมือกับทุกฝ่าย  
ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.17$ ) ครูสร้างกิจกรรมการเรียนรู้โดยนำปัญหาหรือความจำเป็น  
ในการพัฒนาต่างๆ มากำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.13$ ) ครูจัดแหล่งเรียนรู้ในห้องเรียน  
และสถานศึกษาให้ทันสมัย ( $\bar{X} = 4.11$ )ครูจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง  
( $\bar{X} = 4.10$ ) ครูใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.09$ ) ตามลำดับ

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
กับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3**

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
กับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

	X1	X2	X3	X4	X
Y1	0.285**	0.435**	0.360**	0.390**	0.368**
Y2	0.243**	0.316**	0.400**	0.297**	0.314**
Y3	0.242**	0.347**	0.380**	0.337**	0.327**
Y4	0.149**	0.301**	0.195**	0.283**	0.232**
Y5	0.267**	0.389**	0.343**	0.344**	0.336**
Y6	0.298**	0.443**	0.382**	0.373**	0.374**
Y7	0.271**	0.399**	0.348**	0.380**	0.350**
Y8	0.159**	0.265**	0.361**	0.174**	0.240**
Y9	0.165**	0.283**	0.327**	0.241**	0.254**
Y10	0.154**	0.246**	0.355**	0.187**	0.236**
Y11	0.125*	0.270**	0.233**	0.194**	0.206**
Y12	0.190**	0.301**	0.342**	0.237**	0.270**
Y	0.212**	0.334**	0.336**	0.286**	0.292**

\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า

1. ในภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ ( $r=0.292$ )  
กับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในรายด้านกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 พบว่าการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูสูงที่สุด ( $r = 0.336$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $r = 0.334$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $r = 0.286$ ) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $r = 0.212$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกตามลำดับ

3. เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในรายด้านกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 รายด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ( $r = .443$ ) กับมาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ( $r = 0.435$ ) กับมาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ( $r = 0.400$ ) กับมาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติการต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน ส่วนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำ ( $r = 0.125$ ) กับมาตรฐานที่ 11 การแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

##### 1.2 สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

##### 1.3 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 47 โรงเรียน รวมครูทั้งสิ้น จำนวน 3,146 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียน จำนวน 346 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan 1970, pp. 607 -610) จากนั้นนำมาเทียบสัดส่วนรายโรงเรียนแล้วจึงสุ่มอย่างง่าย เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด

### 1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 84 ข้อ แยกเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 28 ข้อ มีค่าความเที่ยง .98 และการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 มีค่าความเที่ยง (Reliability) .96

### 1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ขอความร่วมมือจากผู้บริหารโรงเรียนเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากผู้บริหาร โรงเรียน และครูผู้สอนที่ได้รับการเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยเป็นผู้รวบรวมแบบสอบถาม และได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 346 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

- 1) ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 นำมาหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ
- 2) นำข้อมูลตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มาหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป

## 1.4 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 สรุปได้ดังนี้

1.4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายพฤติกรรมพบว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

**1.4.2 การปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายมาตรฐานพบว่า มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ค่าเฉลี่ยมากที่สุด มาตรฐานที่ 11 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

**1.4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูอยู่ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพฤติกรรมทุกพฤติกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่ามากที่สุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างแรงบันดาลใจกับมาตรฐานที่ 6 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าน้อยที่สุดคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับมาตรฐานที่ 11 การแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

## 2. อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่ได้จากข้อค้นพบที่น่าสนใจ 3 ประเด็น คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน การปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่งอภิปรายได้ดังนี้

### 2.1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงถึงผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีอิทธิพลต่อครู ผลักดันและพัฒนาความสามารถและศักยภาพของครูไปสู่ระดับที่สูงขึ้น เพื่อการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และการปรับเปลี่ยนหลักสูตรการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ตลอดจนการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา จึงมีผลทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้น สอดคล้องกับพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 ที่กำหนดให้มีมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษากับผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ 2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน 3) มาตรฐานการปฏิบัติตน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา 2549, น.19) เพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ สร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้กับผู้รับบริการ และเพื่อให้การบริหารงานในสถานศึกษาประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 3 ได้ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล โดยมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง จึงมีผลทำให้ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลต่อครู เปลี่ยนแปลงความพยายามของครูให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของครูไปสู่ระดับที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ครูเกิดการตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างแรงจูงใจให้ครูทำเพื่อประโยชน์ของนักเรียน ชุมชนและสังคม ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของขวัญหทัย ทองธิราช (2552) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการบริหารจัดการเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ความสำเร็จขององค์กรที่เรียกว่า การบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลล้วนแต่ขึ้นอยู่กับภูมิปัญญา แนวคิด และแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำองค์กร นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ขอมรับ ศรัทธา ยกย่องและภักดี และผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานให้มากกว่าปกติ ผู้นำสามารถเปลี่ยนสถานะของปัจเจกบุคคล และองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (บัณฑิต แทนพิทักษ์ 2540, น.14) ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำหรือใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและเป็นไปตามหน้าที่และบทบาทของผู้บริหารที่ดี จะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลขององค์กรสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์กรจะมีข้อจำกัดต่างๆ เพียงใด (ณัชชานุช สุคชาติ 2553, น.8) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิสิษฐวัฒน์ กลิ่นไธสงค์ (2552, น.75) แสงเดือน กมลมาตย์ (2552, น. 116) มุฮัมมัดรอฮี มะลี (2553, น. 66) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ซึ่งพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร

ผลการปฏิบัติงานทั้งของกลุ่มและของครู และมีความสำคัญต่อการบริหารงานสมัยใหม่ โดยผู้บริหารโรงเรียนควรนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานภายในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม

เมื่อพิจารณารายพฤติกรรมผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 พบว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีระดับการปฏิบัติมากกว่าพฤติกรรมอื่น แสดงถึงผู้บริหารโรงเรียนตระหนักถึงบทบาทการเป็นแบบอย่างที่ดี มีความประพฤติที่ดี เป็นที่ยกย่องนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจ มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรม มีความเฉลียวฉลาด ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ทำให้ครูต้องการเลียนแบบ ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994) ที่กำหนดให้การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นองค์ประกอบข้อแรก que ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมี สอดคล้องกับผลการวิจัยของกนกวรรณ วิเชียรเขต (2551, น. 99) พิไลฐวัฒน์ กลิ่น ไชยวงศ์ (2552, น. 75) และมุฮัมมัดรอหีมะลี (2553, น. 66) ที่พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยมากกว่าพฤติกรรมอื่น

ผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 พบว่าพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่มีระดับการปฏิบัติน้อยกว่าพฤติกรรมอื่น แสดงถึงผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นในการบริหาร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้การดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูเป็นรายบุคคล ปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความสามารถที่เป็น ความแตกต่างระหว่างบุคคลน้อยกว่าด้านอื่น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของมุฮัมมัดรอหีมะลี (2553, น. 66) ที่พบว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับน้อยกว่าพฤติกรรมอื่น ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลให้มากขึ้น โดยให้การสนับสนุน และให้โอกาสครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้มากขึ้น ให้การดูแลเอาใจใส่ครูเป็นรายบุคคล ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูเป็นรายบุคคล ปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความสามารถที่แตกต่างระหว่างบุคคล

## 2.2 ระดับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ผลการวิจัยพบว่าระดับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงถึงครูส่วนใหญ่รับรู้ว่าคุณเองได้ทำหน้าที่และรับผิดชอบด้านการเรียนการสอนโดยคำนึงถึง



ผลที่จะเกิดกับผู้เรียน มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ มีการพัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน จัดทำรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน และพัฒนาการเรียนการสอนของตน โดยการใช้ความรู้และข้อมูลข่าวสารที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของสังคม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องดำเนินการประกันคุณภาพการจัดการศึกษาของตน โดยมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาจากหน่วยงานต้นสังกัด และองค์กรอิสระจากภายนอก ทำให้ครูต้องปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 3 ได้ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองในรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งการประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาคุณานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งผลให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของสุรศักดิ์ เตโช (2553, น. 51), ธนภัทร วงศ์อาษา (2557, น. 44) อรรถพร จินะวัฒน์ และรัตนา ดวงแก้ว (2557, น. 134) ที่พบว่า การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพของครูทั้งในภาพรวมและรายมาตรฐานอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยรายมาตรฐาน พบว่า มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน อยู่ในระดับมากกว่ามาตรฐานอื่น แสดงถึงครูส่วนใหญ่แสดงออก ประพฤติ และปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา และจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใสศรัทธา และถือเป็นแบบอย่าง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูสภาได้ออกระเบียบว่าด้วยจรรยาบรรณและผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พ.ศ. 2548 ที่กำหนดให้ครูประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งทางกาย วาจาและจิตใจ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 3 ได้ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการอบรมคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ทำให้ครูปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของอารีย์ บุญสร้าง (2549, น. 50) เอมอร ดวงจันทร์ โชติ (2555, น. 48) ปราณิ กัญญาสุค (2557, น. 149) ที่พบว่า การปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนมีค่าเฉลี่ย สูงกว่ามาตรฐานอื่น

จากผลการวิจัยพบว่า มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ อยู่ในระดับน้อยกว่ามาตรฐานอื่น แสดงถึงครูตระหนักและให้ความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคคลอื่นในชุมชน และร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษาให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกัน

ด้วยความเต็มใจ ยังอยู่ในระดับน้อย ซึ่งในสภาพปัจจุบัน ควรอยู่ในระดับที่สูงขึ้น เนื่องจากโรงเรียนมีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือ และร่วมพัฒนาชุมชน ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ในขณะเดียวกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน อีกทั้งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายสานพลังประชารัฐ ซึ่งเป็นการรวมพลังระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม เพื่อพัฒนาประเทศให้ยั่งยืน และเป็นกลไกสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ มีส่วนร่วมในการจัดและสนับสนุนการศึกษา อันจะส่งผลให้โรงเรียนได้รับการเติมเต็มจากภาคเอกชนในส่วนที่ต้องการได้รับการพัฒนา อาทิ การพัฒนาศักยภาพครู การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อ

### 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และในรายพฤติกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545, น. 78) ที่กล่าวว่า ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุด คือ ปัจจัยการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยต้นเหตุที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยอื่นๆ ตามมาอีกหลายปัจจัย โดยเฉพาะปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และตามแนวคิดของสงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2544, น. 82) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่พร้อมจะสนองต่อความเปลี่ยนแปลง มุ่งพัฒนาผู้ตามให้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในลำดับต่อมา ผู้นำที่มีลักษณะแบบนี้ คือ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเบสและอโวลี โอนันเอง จากเหตุผลที่อ้างถึงทั้งหมดจึงแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าสูงสุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างแรงบันดาลใจกับมาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ส่งผลให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จในการแสวงหาความรู้ตามสภาพความแตกต่างของบุคคลด้วยการปฏิบัติจริง

สรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง เกิดค่านิยม และนิสัยในการปฏิบัติจนเป็นบุคลิกภาพถาวรติดตัวผู้เรียนตลอดไป และเป็นที่น่าสังเกตว่าผลลัพธ์ด้านคุณภาพผู้เรียนก็ยังไม่พัฒนาในระดับที่พอใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูอาจขาดแรงบันดาลใจที่จะจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนสามารถสรุปความคิดรวบยอดด้วยตนเองได้

ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ควรพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ผู้เรียนสามารถสรุปความคิดรวบยอดได้ด้วยตนเอง ด้วยการปฏิบัติจริง จนเกิดเป็นค่านิยมและนิสัยติดตัวผู้เรียนตลอดไป ทั้งนี้ วิธีการส่งเสริมสนับสนุน ได้แก่ การประชุมระดมความคิดเห็น การสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดทำแผนการเรียนรู้ที่ท้าทายเน้นการปฏิบัติจริง การสร้างเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือกันระหว่างสถานศึกษา การติดตามผลการพัฒนาด้วยการประเมินผลการปฏิบัติตามสภาพจริง การให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

##### 3.1.1 สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

1) จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลยังมีระดับน้อยกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ควรที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารโรงเรียนดูแล เอาใจใส่ครูเป็นรายบุคคล เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครู เป็นรายบุคคล ปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความสามารถที่เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น การพัฒนาองค์กร

2) จากผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ยังมีระดับน้อยกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคคลอื่นในชุมชน ร่วมมือปฏิบัติเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

3) จากผลการวิจัยพบว่าด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียนด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ

ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ควรพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างบันดาลใจให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เกิดผลถาวรแก่ผู้เรียน พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ครูพัฒนาตนเอง

### 3.1.2 สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

1) จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลยังมีระดับน้อยกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรให้การดูแลเอาใจใส่ครูเป็นรายบุคคล เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูเป็นรายบุคคล ปฏิบัติต่อครู โดยคำนึงถึงความสามารถที่เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล

2) จากผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างยังมีระดับน้อยกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคคลอื่นในชุมชนร่วมมือปฏิบัติเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

3) จากผลการวิจัยพบว่าด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียนด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างบันดาลใจให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เกิดผลถาวรแก่ผู้เรียน สร้างแรงบันดาลใจให้ครูพัฒนาตนเอง อาทิ การประชุม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือร่วมกันระหว่างสถานศึกษา การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### 3.1.3 สำหรับครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

#### เขต 3

จากผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ด้านร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างยังมีระดับน้อยกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้นครูผู้สอนจึงควรตระหนักในความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคคลอื่นในชุมชน และร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษา ให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

### 3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู

3.2.2 ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียน โดยวิจัยเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์เจาะลึก จะทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงเรียนได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ วิเชียรเขต. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการณ์ตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพมหานคร องค์การรับส่งสินค้าและวัสดุครุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2555). *แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2555-2558* กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- กวี วงศ์พุด. (2542). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- ขวัญตา เกื้อกูลรัฐ. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรีเขต 2* (ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์.
- แคลิยา สีใส. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เฉลิมพล คนตรง. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดสุโขทัย ในทศวรรษที่ 2 ของการปฏิรูปการศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- ชารี มณีศรี. (2545). *การบริหารความเปลี่ยนแปลง : หลักการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา*.
- ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ. (2550). *ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทนบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.

- ชนภัทร วงศ์อาษา. (2557). การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูตามความคาดหวังของครูผู้ปกครอง และนักเรียน โรงเรียนวังจันทร์วิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7) กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การใช้อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุญบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- ปัทมา จันทวิมล. (2544). ตัวแปรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ของหน่วยฝึกอบรมภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- ประคอง วรรณสุด. (2542). สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประยุทธ์ ชูสอน. (2547). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดเพื่อพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น 27,3 (มีนาคม – พฤษภาคม): 28 -35.
- ประเวศ วะสี. (2539). การปฏิรูปการศึกษาไทย (การยกเครื่องทางปัญญา) ทางรอดจากความหายนะ. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรี สฤษดิ์วงศ์.
- ประเวศ วะสี. (2540). การปฏิบัติการศึกษาจังหวัดเพื่อคนทั้งมวล แนวคิดและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- ปราณี กัญญาสุด. (2557). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาวิชาชีพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- พิชาย รัตนดิลก. (2552). องค์การและการบริหารจัดการนนทบุรี: ริงค์ บีคอนด์บุ๊กส์.
- “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2553” (2553, 12 กรกฎาคม) ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 127 ตอนที่ 45ก หน้า 1-24.



- พิสิษฐวัฒน์ กลิ่น ไชยสงค์. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ภัทรวาทิ ทับอินทรอาจ. (2551). *สภาพและปัญหาการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- มุฮัมมัดรอฮี มะลี. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ไมตรี คงนุกูล. (2553). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนนานาชาติ คินเดดกรุงเทพ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- รุจิรัตน์ นาคะรัมย์กะ. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นคู่มืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครูของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำกรุงเทพมหานคร: Dimond in Business Word.*
- รัตติกรณ์ จงวิศาล . (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2544). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรังสิต*
- วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการพิพากษ์* กรุงเทพมหานคร: อักษราพัฒนา.

- วันเพ็ญ รัตนอนันต์.(2555). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ. (2544). ภาวะผู้นำกับวิกฤตระบบราชการไทย  
กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ครั้งที่ ๑๑ เซ็นเตอร์.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์.(2550). บทบาทภาวะผู้นำ (Leader Roles) ต่อยุทธศาสตร์การบริหาร  
ในยุคการเปลี่ยนแปลง 2550. จาก<http://suthep.ricr.ac.th>
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ. กรุงเทพมหานคร:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2549). ภาวะผู้นำในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ  
ในการบริหารการศึกษา ใน เอกสารการสอน หน่วยที่ 5(พิมพ์ครั้งที่ 7) นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- แสงเดือน กมลมาตย์.(2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดนนทบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3. (2559). ข้อมูลสารสนเทศ ปีการศึกษา 2559.  
นนทบุรี: พิศารพิมพ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3. (2559). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ  
พ.ศ.2559. นนทบุรี: พิศารพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.(2550). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหาร  
และการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา  
ตามกฎหมายกำหนดและวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา  
พ.ศ. 2550. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมชนสหกรณ์แห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). มาตรฐานการปฏิบัติงาน โรงเรียน  
มัธยมศึกษา พ.ศ. 2552. กรุงเทพมหานคร: สำนักบริหารงานการศึกษามัธยมศึกษา  
ตอนปลาย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.(2559). นายกพบเพื่อนครู “คืนความสุขให้ครู คืนครู  
ให้นักเรียน”. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). *การปฏิรูปการศึกษา : วาระแห่งชาติ*  
กรุงเทพมหานคร: อรุณลาดพร้าว.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2546). *พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546*  
(พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพมหานคร: อรุณลาดพร้าว.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา* กรุงเทพมหานคร:  
กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2557). *รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานและ*  
*มาตรฐานการปฏิบัติตนของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา* กรุงเทพมหานคร:  
พี.เอ.ลิฟวิ่ง.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง*  
พ.ศ. 2552 – 2561 กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2557). *รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการปฏิบัติงานและ*  
*มาตรฐานการปฏิบัติตนของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา* กรุงเทพมหานคร:  
พี.เอ.ลิฟวิ่ง.
- อารีย์ บุญสร้าง. (2549). *การพัฒนาครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของข้าราชการครู*  
*ในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 1*  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เอมอร ดวงจันทร์ โชติ. (2555). *การปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของข้าราชการครู*  
*สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี
- Bass, Bernard M., & Avolio, Bruce J. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through*  
*Transformational Leadership*. Thousand Oaks : Sage
- Bass, Bernard M., & Avolio, Bruce J. (1990). *Manual for the multifactor leadership*  
*questionnaire*. Palo Alto, CA: Counseling Psychologist Press.
- Hersey, P. and Blanchard , K.M. (1982). *Management organizational behavior : utilizing human*  
*resource*. New York: Prentice Hall.
- Krejcie and Morgan. (1970) “Determining sample size for research activities” *Education and*  
*Psychological Measurement*. 30, 15, 607-610.

- Kuhnert, K.W. and Lewis, P. (1995) "Comment :Transformational Leadership" *Journal of Management Inquiry*. 4(3), 293 – 297. Binghamton Sage Publications.
- Robinson, G.C., (1994). Managers in team: How valuing individualism or collectivism affects their participation. *Dissertation Abstracts International*, 55(04), 926-A.
- Schermerhorn, John R.; Hunt; and Richard N. Osborn.(2003). *Organization Behavior*. 8<sup>en</sup>.USA.; John Wiley and Sons.



ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาเครื่องมือ



### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาเรื่องมี

#### 1. ดร.วีระพงศ์ เดชบุญ

สถานที่ทำงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
 วุฒิการศึกษาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 7 ปี  
 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

#### 2. นายนพพร พิพิธจันทร์

สถานที่ทำงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4  
 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 6 ปี  
 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4

#### 3. ดร.วารุณี เลี้ยววิวัฒน์ชัย

สถานที่ทำงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร  
 วุฒิการศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการวัดผลและประเมินผลทางการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ศึกษานิเทศก์ งานวัดผลและประเมินผล 13 ปี  
 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

#### 4. ว่าที่ ร.ท.ถวัลย์ จันทร์เพ็ง

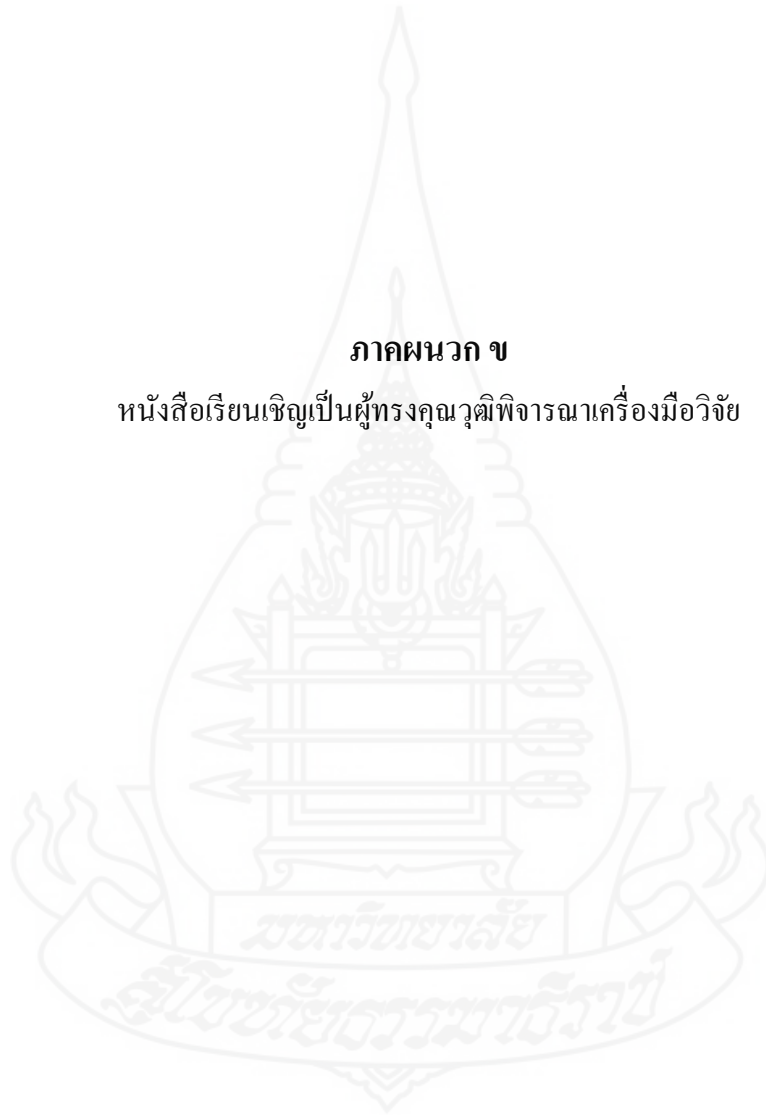
สถานที่ทำงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
 วุฒิการศึกษารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาสถิติการศึกษามหาวิทยาลัย  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญศึกษานิเทศก์ 23 ปี  
 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

#### 5. นางนาถลดา ทองหยวก

สถานที่ทำงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3  
 วุฒิการศึกษา รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ศึกษานิเทศก์ 25 ปี  
 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ภาคผนวก ข

หนังสือเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย







ที่ ศธ 0522.16 (บ)/217

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วีระพงษ์ เดชบุญ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสายไหมดาบทอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านเนื้อหา และการสร้างเครื่องมือวิจัย ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วยสำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์ 0-2503-2870

โทรสาร 0-2503-3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/217

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายนพพร พิพิธจันทร์

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสายไหมดาบทอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษาศาखाวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านเนื้อหาและการสร้างเครื่องมือวิจัย ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วยสำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์ 0-2503-2870

โทรสาร 0-2503-3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ 217

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.วารุณี เลี้ยววิวัฒน์ชัย

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสายไหมดาบทอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษาศาखाวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านเนื้อหาและการสร้างเครื่องมือวิจัยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วยสำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์ 0-2503-2870

โทรสาร 0-2503-3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ 217

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ว่าที่ ร.ท.ถวัลย์ จันทร์เพ็ญ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสายไหมดาบทอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษาศาखाวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 3 ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านเนื้อหาและการสร้างเครื่องมือวิจัย ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วยสำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์ 0-2503-2870

โทรสาร 0-2503-3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ 217

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นางนาถดา ทองหยวก

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสายไหมดาบทอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษาศาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 3 ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านเนื้อหาและการสร้างเครื่องมือวิจัย ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วยสำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

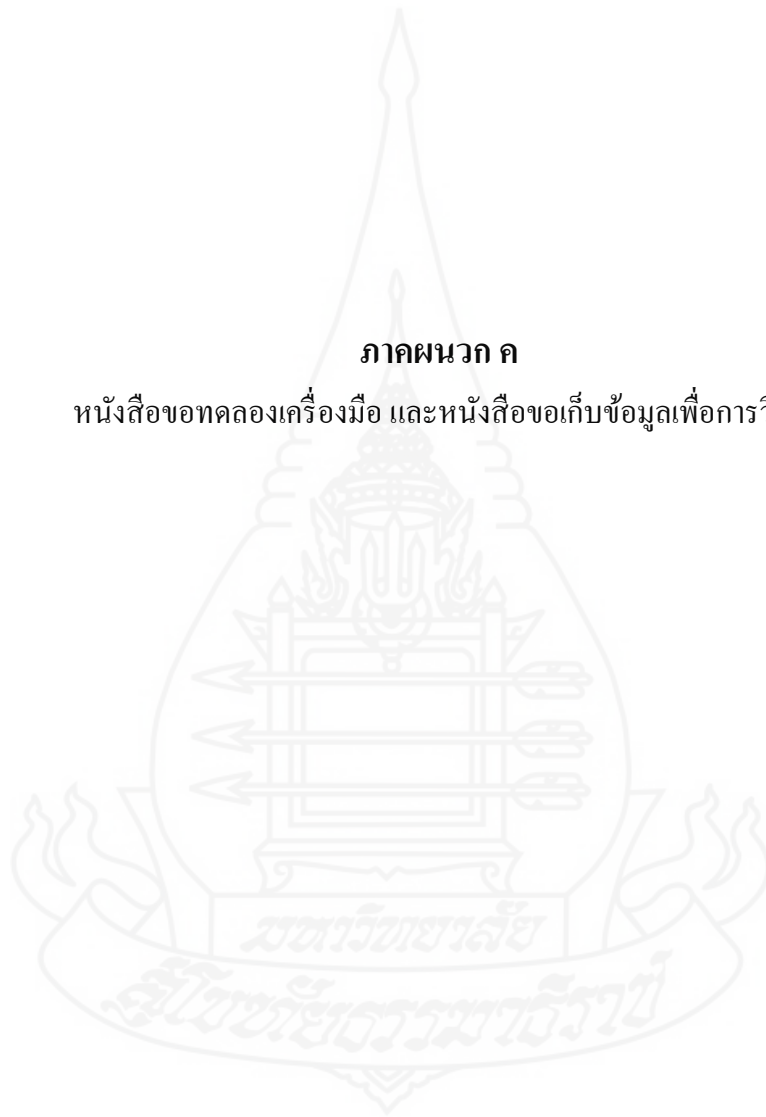
ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์ 0-2503-2870

โทรสาร 0-2503-3566-7

**ภาคผนวก ค**

หนังสือขอตกลงเครื่องมือ และหนังสือขอเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



89/469 ซอย 18 หมู่บ้านพฤกษ์ลด  
ถนน 345 ตำบลบางตะไนย์  
อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

16 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ลงนามในหนังสือ

เรียน ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ  
2. หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ข้าพเจ้านางสายไหม ดาบทอง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา มีความประสงค์ขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อขออนุญาตทดลองใช้ เครื่องมือการวิจัย และขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเพื่อดำเนินการศึกษาวิจัยงาน วิทยานิพนธ์เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับการ ปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 3

จึงเรียนมาเพื่อโปรดลงนามในหนังสือที่แนบมาท้ายนี้ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(นางสายไหม ดาบทอง)



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ 252

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

21 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า นนทบุรี

ด้วยนางสายไหม ดาบทอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหาร การศึกษาสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับการปฏิบัติงานของ ครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 3

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นจะต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยโดยผู้วิจัยจะขออนุญาต เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 20 มิถุนายน 2559 ถึงวันที่ 23 มิถุนายน 2559 ทั้งนี้จะมีให้เป็นการรบกวนเวลาเรียนตามปกติของนักเรียน และผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอกความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลอง เครื่องมือตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณา จากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์ 0-2503-2870

โทรสาร 0-2503-3566-7





ที่ ศธ 0522.16 (ป)/ 253

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

21 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบางบัวทอง

ด้วยนางสายไหม ดาบทอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหาร การศึกษาสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับการปฏิบัติงานของ ครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 3

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นจะต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยโดยผู้วิจัยจะขออนุญาต เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 20 มิถุนายน 2559 ถึงวันที่ 23 มิถุนายน 2559 ทั้งนี้จะมีให้เป็นการรบกวนเวลาเรียนตามปกติของนักเรียน และผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอกความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลอง เครื่องมือตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจาก ท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์ 0-2503-2870

โทรสาร 0-2503-3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/ 254

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

30 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสายไหม คาบทอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษาศาखाวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 29 มิถุนายน 2559 – 6 กรกฎาคม 2559

จึงเรียนมาเพื่อขอกความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล เพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์ 0-2503-2870

โทรสาร 0-2503-3566-7



ที่ ศธ 0522.16 (บ)/254

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

30 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วยนางสายไหม ดาบทอง นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษาศาखाวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นจะต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 29 มิถุนายน 2559 – 6 กรกฎาคม 2559

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ จินะวัฒน์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทรศัพท์ 0-2503-2870

โทรสาร 0-2503-3566-7

ภาคผนวก ง  
เครื่องมือการวิจัย





### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้ประกอบการศึกษาวิจัยตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและขอรับรองว่าจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อตัวท่านแต่ประการใด

คำชี้แจงแบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ส่วนที่ 3 ข้อมูลระดับการปฏิบัติงานของครูตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อให้ตรงกับความคิดเห็นของท่านอย่างแท้จริงโดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หัวข้อที่ตรงกับข้อมูลที่เป็นจริงที่สุด

1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

2. อายุ

( ) ต่ำกว่า 25 ปี

( ) 25 – 35 ปี

( ) 36 – 45 ปี

( ) 45 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี

( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโท

( ) สูงกว่าปริญญาโท

## 4. ประสบการณ์ในการทำงาน

( ) 1 – 5 ปี

( ) 6 – 10 ปี

( ) 11 – 15 ปี

( ) 16 ปี ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตารางที่ตรงกับระดับการปฏิบัติเพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อให้ครบทุกคำถาม

ข้อ	กระทงคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหาร โรงเรียนประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธาไว้วางใจของครู					
2.	ผู้บริหาร โรงเรียนทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน					
3.	ผู้บริหาร โรงเรียนมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน					
4.	ผู้บริหาร โรงเรียนปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ มุ่งมั่น ทুমเท					
5.	ผู้บริหาร โรงเรียนควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในทุกสถานการณ์					
6.	ผู้บริหาร โรงเรียนเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
7.	ผู้บริหาร โรงเรียนทำให้ครูมีความเชื่อมั่นว่าจะนำพาเอาชนะ อุปสรรคต่างๆ ได้					
8.	การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหาร โรงเรียนกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานและสื่อสาร ให้ครูอย่างชัดเจน					
9.	ผู้บริหาร โรงเรียนและครูกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
10.	ผู้บริหาร โรงเรียนกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงการทำงานให้บรรลุ เป้าหมาย					
11.	ผู้บริหาร โรงเรียนทำให้ครูเห็นคุณค่าของงาน					
12.	ผู้บริหาร โรงเรียนสร้างเจตคติที่ดี และการคิดเชิงบวกในการ ปฏิบัติงาน					

ข้อ	กระทงคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
13.	ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงความเชื่อมั่นว่าครูจะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว					
14.	ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจของครูอย่างต่อเนื่อง					
15.	<b>การกระตุ้นทางปัญญา</b> ผู้บริหาร โรงเรียนกระตุ้นให้ครูเห็นความสำคัญของปัญหาต่างๆ ในโรงเรียน					
16.	ผู้บริหาร โรงเรียนให้ครูแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้น					
17.	ผู้บริหาร โรงเรียนทำให้ครูมองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสในการแก้ปัญหาพร้อมกัน					
18.	ผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริมให้ครูคิด วิเคราะห์ปัญหาด้วยเหตุผล					
19.	ผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริมให้ครูแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยตั้งสมมติฐาน หาสาเหตุ และปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ไขปัญหาไปตามสถานการณ์					
20.	ผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริมให้ครูคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาด้วยแนวคิด และมุมมองใหม่ๆ					
21.	ผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญและชื่นชมครูที่เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์					
22.	<b>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b> ผู้บริหาร โรงเรียนปฏิบัติต่อครู โดยคำนึงถึงความสามารถที่เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล					
23.	ผู้บริหาร โรงเรียนรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอของครูอย่างตั้งใจ					
24.	ผู้บริหาร โรงเรียนให้การดูแล เอาใจใส่ครูเป็นรายบุคคล					
25.	ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูเป็นรายบุคคล					
26.	ผู้บริหาร โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตามความสนใจ					

ข้อ	กระทงคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
27.	ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานแก่ครูโดยคำนึงถึงความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล					
28.	ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูใช้ความสามารถพิเศษด้านต่างๆ อย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาผลงานของตน					
29.	ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ ครูแสวงหาความรู้ ศึกษาเอกสาร ตำรา และสื่อต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
30.	ครูเข้าร่วมการประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาชีพครูอยู่เสมอ					
31.	ครูเป็นสมาชิกและเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร สมาคม ชมรมที่ส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ					
32.	ครูเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพครู เช่น เป็นกรรมการ อนุกรรมการ วิทยากร คณะทำงาน					
33.	ครูจัดทำผลงานทางวิชาการ เช่น บทความ ตำรา วิจัย สื่อการเรียน การสอนรูปแบบต่างๆ และเผยแพร่อยู่เสมอ					
34.	ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน ครูปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้เรียน					
35.	ครูจัดกิจกรรมพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของผู้เรียน					
36.	ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง					
37.	ครูจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนโดยตรง					
38.	มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ ครูวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของผู้เรียนเป็นรายบุคคล					
39.	ครูจัดกิจกรรมเสริมความสามารถของผู้เรียน					
40.	ครูจัดกิจกรรมสอนซ่อมเสริมตามข้อบกพร่องของผู้เรียน					
41.	ครูจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพของผู้เรียน ตอบสนองความถนัด ความสนใจของผู้เรียน เป็นรายบุคคล					

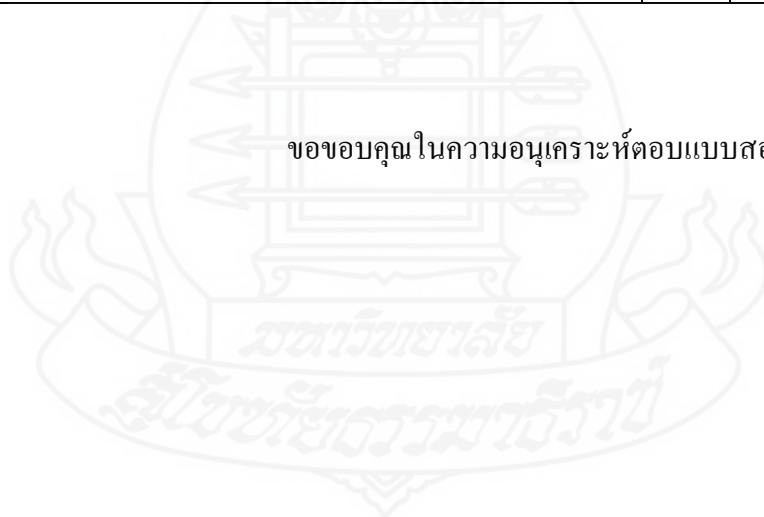


ข้อ	กระทงคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
42.	พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง ครูจัดทำแผนการสอนที่มีองค์ประกอบต่างๆครบถ้วนสัมพันธ์กัน					
43.	ครูจัดทำแผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
44.	ครูปรับปรุงแผนการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน					
45.	ครูประเมินผลการใช้แผนการสอน โดยบันทึกหลังการใช้					
46.	พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ครูประดิษฐ์ คิดค้น ผลิต สื่อการเรียนการสอนโดยใช้วัสดุในท้องถิ่น					
47.	ครูให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการประดิษฐ์ คิดค้น ผลิต เลือกใช้ บำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน					
48.	ครูเลือกใช้สื่อการเรียนการสอนสอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน					
49.	ครูปรับปรุงสื่อการเรียนการสอนให้เหมาะสมอยู่เสมอ					
50.	ครูเผยแพร่สื่อการเรียนการสอนที่ใช้ได้ผลแล้ว					
51.	จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลลัพท์ที่เกิดแก่ผู้เรียน ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
52.	ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนสรุปความคิดรวบยอดได้ด้วยตนเอง					
53.	ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย					
54.	ครูกระตุ้นให้ผู้เรียนพัฒนาความรู้โดยใช้สถานการณ์อย่างหลากหลาย					
55.	ครูจัดกิจกรรมสร้างนิสัยการปฏิบัติให้แก่ผู้เรียน					
56.	รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ ครูรายงานการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยภาพรวมทั้งห้อง					
57.	ครูรายงานการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจำแนกเป็นกลุ่มต่างๆ เช่นกลุ่มเก่ง ปานกลาง อ่อน					
58.	ครูรายงานการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจำแนกเป็นรายบุคคล					
59.	ครูสรุปรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนที่สมบูรณ์อย่างเป็นระบบ					

ข้อ	กระทงคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
60.	ครูนำข้อมูลจากการรายงานไปใช้พัฒนาผู้เรียน					
61.	<b>ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน</b> ครูปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนด้านการแต่งกายสุภาพ เรียบร้อย เหมาะสมกับกาลเทศะ					
62.	ครูปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนด้านการใช้วาจาสุภาพ					
63.	ครูสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมในกระบวนการเรียน การสอน					
64.	ครูให้คำแนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องด้านการปฏิบัติตน ของผู้เรียน					
65.	ครูเปิดโอกาสให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ของครู					
66.	<b>ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์</b> ครูรับฟังความคิดเห็น และแสดงความความคิดเห็น ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์					
67.	ครูร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติงานกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์					
68.	ครูเป็นผู้นำในการวางแผนตามเป้าหมายอย่างครอบคลุม และสัมพันธ์กัน					
69.	ครูช่วยเหลือและส่งเสริมสนับสนุนผู้ร่วมงานด้วยความเต็มใจ					
70.	ครูประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา					
71.	<b>ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์</b> ครูช่วยเหลือ แนะนำ มีการแก้ไขปัญหาร่วมกับชุมชน					
72.	ครูให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน					
73.	ครูนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาบูรณาการกับการเรียนการสอน					
74.	ครูนำผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน					
75.	ครูให้บริการแก่ชุมชน และหน่วยงานอื่นด้วยความเต็มใจ					
76.	<b>แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา</b> ครูแสวงหาข้อมูล ข่าวสารที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน และนำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน					

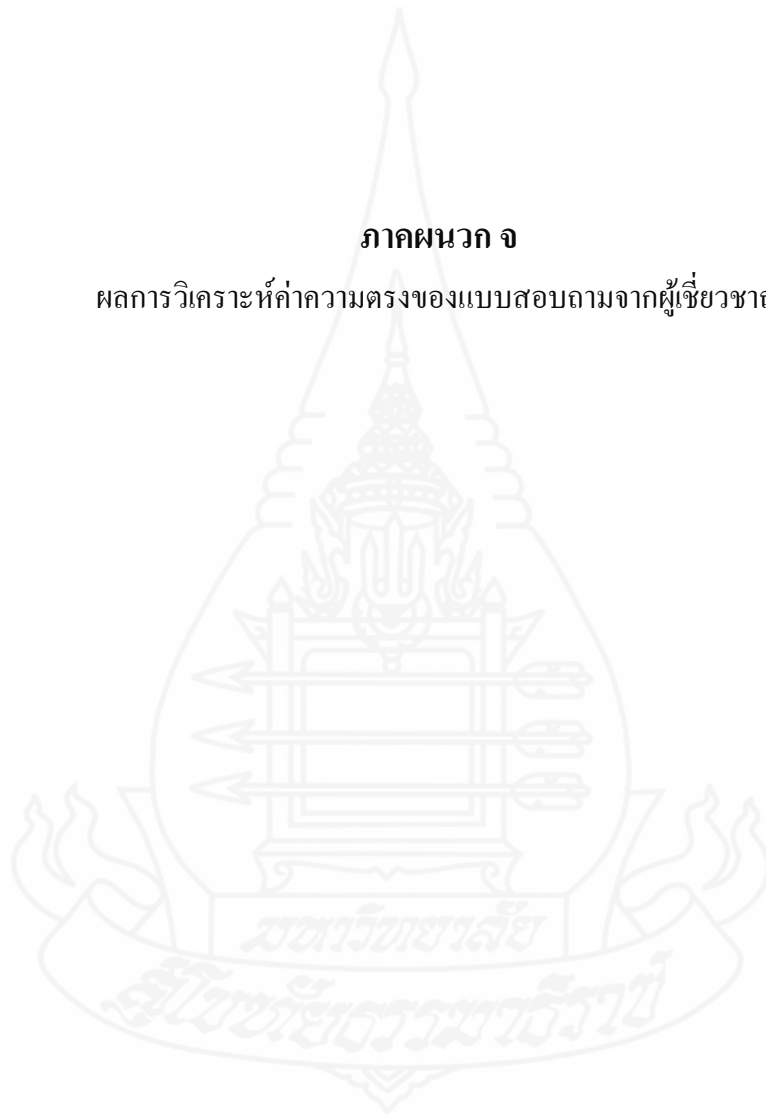
ข้อ	กระทงคำถาม	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
77.	ครูวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน					
78.	ครูจัดระบบข้อมูล สารสนเทศและนำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน					
79.	ครูให้บริการข้อมูล สารสนเทศได้					
80.	สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ ครูสร้างกิจกรรมการเรียนรู้โดยนำปัญหา หรือความจำเป็นในการพัฒนาต่างๆ มากำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้					
81.	ครูจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง					
82.	ครูจัดแหล่งเรียนรู้ในห้องเรียนและสถานศึกษาให้ทันสมัย					
83.	ครูใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้					
84.	ครูประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาผู้เรียน					

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามอย่างสมบูรณ์



**ภาคผนวก จ**

ผลการวิเคราะห์ค่าความตรงของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ













## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสายไหม ดาบทอง
วัน เดือน ปีเกิด	2 มกราคม 2521
สถานที่เกิด	อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์
ประวัติการศึกษา	ศึกษาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พุทธศักราช 2543
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี
ตำแหน่ง	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ

