

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร  
งานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพะเยา เขต 1



นัยนา ยะตา

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร  
งานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพะเยา เขต 1



นัยนา ยะตา

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
สิงหาคม 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษา และคณบดีวิทยาลัยการศึกษา ได้พิจารณาการศึกษาค้นคว้า  
ด้วยตนเอง เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการ  
ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1”  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยพะเยา

.....  
(ดร.นันทิมา นาคาพงศ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัก)

คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

สิงหาคม 2560



## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ฉบับนี้ สำเร็จเรียบร้อยได้ด้วยความกรุณาจาก ดร. นันทิมา นาคาพงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง พร้อมกับ นายจักรพันธ์ ภาชนะ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าแฝกใต้, นายสิทธิชัย ใจพรม ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนบ้านแม่สุก, นายพิเชษฐ ไชยบาล ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนชุมชนบ้านป่าแฝกสามัคคี ที่ตรวจสอบแนะนำ ให้คำปรึกษา แก้ไขให้มีความถูกต้องจนสมบูรณ์เป็นรูปเล่ม จึงขอขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้

ขอบพระคุณผู้บริหาร ครูผู้รับผิดชอบงานบริหารวิชาการ และครูผู้สอนของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ด้วยดี ขอขอบพระคุณคุณพ่อและคุณแม่ที่ช่วยเป็นกำลังใจที่สำคัญแก่ผู้ศึกษา ตลอดจนจนอาจารย์ประจำวิทยาลัยการศึกษ สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา และเพื่อน ๆ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่คอยให้กำลังใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันมาด้วยดีตลอดเวลาที่ผู้ศึกษาได้ศึกษาเล่าเรียน

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ในครั้งนี้มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการงานวิชาการในโรงเรียนท่านต่อไป ผู้ศึกษาขอมอบคุณงามความดีแก่ทุกๆ ท่านที่กล่าวมาข้างต้นไว้ ณ โอกาสนี้

นัยนา ยะตา

**เรื่อง:** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1

**ผู้ศึกษาค้นคว้า:** นัยนา ยะตา การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา,  
2560

**อาจารย์ที่ปรึกษา:** ดร.นันทิมา นาคาพงศ์

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, บริหารงานวิชาการ

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก 2) ศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 รวมทั้งหมด 217 คน เครื่องที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

2. การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ในระดับสูง

**Title:** THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATOR'S TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND SCHOOL ACADEMIC AFFAIRS MANAGEMENT UNDER PHAYAO PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

**Author:** Naiyana Yata, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2017

**Advisor:** Dr.Nanthima Nakaphong

**Keywords:** Transformational Leadership, Academic Administration

### ABSTRACT

The purposes of this study were 1) to study the administrator's transformational leadership in Small Schools. 2) to study the school administrator's academic administration in Small Schools. 3) to examine the relationship between administrator's transformational leadership and academic administration in small schools under Phayao Primary Educational Service Area Office 1. The sample groups were 217 administrator, academic teachers and teachers in Small Schools under Phayao Primary Educational Service Area Office 1. The instruments were questionnaire. The statistical analyses were frequency, percentage, mean standard deviation and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The results of this study were as follows:

1. The overall and each aspect of the administrators' transformational leadership in Small Schools under Phayao Primary Educational Service Area Office 1 were at the high levels. Considering each aspect, the highest average aspect was intellectual stimulation.

2. The overall and each aspect of the administrators' academic administration in Small Schools under Phayao Primary Educational Service Area Office 1 were at the high levels. Considering each aspect, the highest average aspect was research to develop education.

3. The administrator's transformational leadership had a highly positive relationship with academic administration in Small Schools under Phayao Primary Educational Service Area Office 1 at the .05 statistically significant level.

## สารบัญ

บทที่	หน้า
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย .....	10
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	11
การบริหารสถานศึกษา.....	12
แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา .....	31
ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา.....	32
การจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก .....	46
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	60
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	65
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	66
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	66
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	67
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ .....	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	69
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	69

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	71
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ..	72
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1.....	74
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1...	80
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1.....	93
5 บทสรุป .....	96
สรุปผลการวิจัย .....	96
อภิปรายผลการวิจัย.....	100
ข้อเสนอแนะ .....	112
บรรณานุกรม .....	113
ภาคผนวก .....	119
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	120
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัย .....	134
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ .....	149
ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า .....	150



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	67
2 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ....	72
3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ ....	72
4 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา .....	73
5 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน.....	73
6 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง .....	74
7 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 (n = 217).....	74
8 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (n = 217).....	75
9 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (n = 217).....	76
10 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (n = 217).....	77
11 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (n = 217).....	79
12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 217).....	80

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
12	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 217)..... 80
13	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการพัฒนาหลักสูตร (n = 217)..... 81
14	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (n = 217) ..... 82
15	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการวัดผล ประเมินผล เทียบโอนผลการเรียน (n = 217)..... 83
16	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (n = 217)..... 84
17	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา (n = 217)..... 85
18	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ (n = 217)..... 86
19	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการนิเทศการศึกษา (n = 217) ..... 87
20	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการแนะแนวการศึกษา (n = 217)..... 88

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า	
21	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารวิชาการโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา (n = 217).....	89
22	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารวิชาการโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน (n = 217).....	90
23	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารวิชาการโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น (n = 217) .....	91
24	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารวิชาการโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยาน องค์กร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา (n = 217) .....	92
25	แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงาน วิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1.....	93

## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 รูปแบบ “เรียนรวมทุกชั้นเรียน” .....	49
2 รูปแบบ “เรียนรวมบางชั้น” .....	51
3 รูปแบบ “เรียนรวมช่วงชั้น” .....	53
4 กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	65



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาถือว่า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของชีวิต โดยเฉพาะสังคมโลกปัจจุบัน ในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งยุคของการใช้ข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน ทำให้วิทยาการต่าง ๆ ของสังคมไทยก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ตามกระแสการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จึงส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตของคนไทย มีการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในสังคมมีอัตราสูงขึ้น โดยในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ประเทศไทยจะยังคงประสบภาวะแวดล้อมและบริบทของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงทั้งจากภายใน และภายนอกประเทศ อาทิ กระแสการเปิดเศรษฐกิจเสรี ความท้าทายของเทคโนโลยีใหม่ ๆ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเกิดภัยธรรมชาติที่รุนแรง ประกอบกับสถานการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศในปัจจุบันที่ยังคงประสบปัญหาในหลายด้าน เช่น ปัญหาผลิตภาพการผลิต ความสามารถในการแข่งขัน คุณภาพการศึกษา ความเหลื่อมล้ำทางสังคม เป็นต้น ทำให้การพัฒนาในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 จึงจำเป็นต้องยึดกรอบแนวคิดและหลักการในการวางแผนที่สำคัญ ดังนี้ 1) การน้อมนำและประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม 3) การสนับสนุนและส่งเสริมแนวคิดการปฏิรูปประเทศ และ 4) การพัฒนาสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558, หน้า 1) ความสำคัญของการพัฒนาประเทศ จึงขึ้นอยู่กับคุณภาพและศักยภาพของคนเป็นสำคัญ จึงถือได้ว่า มนุษย์เป็นผู้ตัดสินและชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรมของประเทศอย่างแท้จริง เป้าหมายของการจัดการศึกษาจะต้องมุ่งสร้างสรรค์สังคมใหม่ลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศชาติโดยรวม และมุ่งสร้าง “คน” หรือ “ผู้เรียน” ซึ่งเป็นผลผลิตโดยตรง ให้มีคุณลักษณะ มีศักยภาพและความสามารถที่จะพัฒนาตนเองและสังคมไปสู่ความสำเร็จได้

ด้วยเหตุดังกล่าว พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของคนไทยให้มีเอกภาพเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการ

กระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (สนอง ศิริกุลวัฒนา และสุวิชัย ศิริกุลวัฒนา, ม.ป.ป., หน้า 14) เพื่อให้โรงเรียนสร้างคนและสร้างความรู้สู่สังคม ที่มีคุณธรรม มีคุณภาพ มีสมรรถภาพ และประสิทธิภาพ ดังนั้น โรงเรียนจึงเป็นหน่วยงานที่สำคัญที่สุดในการนำนโยบายและหลักสูตร ไปพัฒนาเป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานโรงเรียน โดยเฉพาะงานวิชาการ ซึ่งเป็นงาน เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนโดยตรง เพื่อมุ่งเน้นพัฒนาความรู้ พัฒนา ความคิดของนักเรียน

ปัจจุบันการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยความรู้ ความร่วมมือและการทำความเข้าใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะจากผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อมุ่งพัฒนาการศึกษาในโรงเรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งเป็น หน้าที่หลักของโรงเรียน คือ ความเข้มแข็งของงานด้านงานการบริหารวิชาการที่เป็นหัวใจสำคัญ ของการศึกษา ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก องค์ประกอบที่จะทำให้งานบริหาร วิชาการมีคุณภาพนั้น ขึ้นอยู่กับการบริหารงานของผู้บริหารเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ อาทิเช่น คุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการ การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน การบริหาร ด้านบุคลากร เป็นต้น (เรวดี ช้อนเพชร, 2556, หน้า 3) ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหาร จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาโรงเรียนของตนเองให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน ทำหน้าที่ เป็นผู้จัดการความรู้ และพัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ กำหนดทิศทาง มุ่งมั่นสร้างภาพใหม่ให้กับองค์กร ก่อประโยชน์จากกระบวนการบริหารและความสามารถ ที่นักเรียนจะได้รับจากการสอนของครูที่มีคุณภาพ และการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่บรรลุ ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้เกิด การตัดสินใจการแก้ปัญหาที่เหมาะสม เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สื่อสารให้บุคคลในองค์กรเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2548) ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ที่กล่าวถึงภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลงผู้ร่วมงานและผู้ตามให้เกิดการตระหนักในเรื่อง วิสัยทัศน์และภารกิจของทีมและองค์กร พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับ ความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพที่มากขึ้น

ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงาน โดยเฉพาะ งานบริหารวิชาการจะประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำกระจายความรับผิดชอบ

อย่างเป็นทางการไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องรู้จักใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวอย่างในด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา ความเชื่อมั่น และความเลื่อมใสในตัวผู้บริหาร ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผลสูงสุดและเป็นตัวกำหนดคุณภาพ การศึกษาในโรงเรียน แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียน อาทิเช่น ปัจจัยนำเข้าด้านคุณลักษณะของตัวนักเรียน ฐานะทางเศรษฐกิจของ ครอบครัวและชุมชนที่ตั้ง วัสดุอุปกรณ์ การบริหารงาน ด้านการเรียน การสอน การนิเทศ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ เมื่อพิจารณาแล้ว ผู้มีบทบาทสูงสุด คือ ผู้บริหารโรงเรียน เพราะเป็นผู้มี อิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานของบุคคลทุกคนในองค์กร ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน ใดๆในองค์กรจึงขึ้นอยู่กับประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารเป็นประการสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบจัดการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวนสถานศึกษาในสังกัดทั้งสิ้น 30,922 แห่ง ในจำนวนนี้เป็นโรงเรียน ขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา จำนวน 15,506 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.15 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2558, หน้า 6) ซึ่งจากแผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2558-2561 พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ส่วนใหญ่มีสภาพปัญหา ดังนี้ 1) ปัญหา ด้านคุณภาพการจัดการศึกษาค่อนข้างต่ำ ดังจะเห็นได้จากผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสอง พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนต่ำกว่า 100 คน) มีจำนวนร้อยละ 2 อยู่ในระดับ ปรับปรุง ร้อยละ 67.91 อยู่ในระดับพอใช้ และร้อยละ 29.99 อยู่ในระดับดี และเมื่อศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า นักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กในทุกช่วงชั้นในทุกพื้นที่มีค่าเฉลี่ย ผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้น้อยต่ำกว่านักเรียนในโรงเรียนขนาดอื่น 2) ปัญหาด้านการบริหารจัดการ สภาพบริบทของการคมนาคมที่ผ่านมานับว่าไม่ค่อยสะดวกมากนัก รัฐบาลจึงจำเป็นต้องจัดตั้ง โรงเรียนให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ของประชากรที่อาศัยอยู่ แต่ปัจจุบันความจำเป็นดังกล่าวได้ลดลง เนื่องจากการคมนาคมสะดวกขึ้น ประกอบกับประชากรมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผล ทำให้ขนาดของโรงเรียนปรับเปลี่ยนเป็นโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้อัตราส่วนครูต่อ นักเรียน และนักเรียนต่อห้องต่ำกว่ามาตรฐาน ค่าใช้จ่ายต่อนักเรียน 1 คน สูงกว่าโรงเรียน ขนาดอื่น ๆ นอกจากนี้โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนหนึ่งอยู่ในพื้นที่ลักษณะพิเศษ อยู่ในพื้นที่ ห่างไกลความเจริญ อยู่บนภูเขาสูง บนเกาะ นักเรียนมีปัญหาในการเดินทาง นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน และปัญหา อีกประการหนึ่ง คือ การอพยพเคลื่อนย้ายของประชากรวัยเรียนที่ย้าย ติดตามผู้ปกครอง ไปรับจ้างทำงานต่างถิ่น ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง 3) ปัญหาด้านการเรียนการสอน พบว่า ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ในสภาพที่ครูไม่ครบชั้นและมีจำนวนนักเรียนน้อยในแต่ละชั้น ครูสอนไม่เต็มเวลา เต็มความสามารถ

เพราะครุมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการสอนเป็นจำนวนมาก หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้อาจไม่ค่อยสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้ มีจำนวนจำกัด ซึ่งสาเหตุมาจากได้รับงบประมาณน้อย สื่อเทคโนโลยีและการสื่อสารมีใช้อย่างจำกัด และที่มีอยู่ก็ไม่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่อยู่ในชุมชนขนาดเล็ก ประชากรมีฐานะยากจน ทำให้ไม่มีศักยภาพในการระดมทรัพยากรเพื่อนำมาช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียน 5) ปัญหาการขาดแคลนครู ทั้ง ๆ ที่อัตราส่วนครุต่อนักเรียนของทั้งประเทศก็ไม่ต่างจากอัตราส่วนของประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลาย จำนวนครูไม่ครบชั้น ครูไม่ครบตามรายวิชาเอก ต้องใช้ครูวิชาเอกอย่างหนึ่งไปสอนอีกวิชาหนึ่ง มีปัญหาครูย้ายออกบ่อย ครูขาดขวัญและกำลังใจ และครูไม่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายได้ จึงส่งผลทำให้ประสิทธิภาพและคุณภาพของการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 มีโรงเรียนที่อยู่ในการกำกับดูแลทั้งหมด 100 โรงเรียน ซึ่งมีโรงเรียนที่จัดอยู่ในประเภทโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 79 โรงเรียน โดยจากแผนพัฒนาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560-2564 ของสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดพะเยา พบว่า ทุกโรงเรียนมีปัญหาและความจำกัดในหลาย ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการ ซึ่งพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ไม่สามารถบริหารจัดการตามขอบข่ายงาน 4 งาน คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไปได้ตามที่กำหนด เนื่องจากขาดแคลนบุคลากร รวมถึงการขาดแคลนข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนขนาดเล็กรายโรงเรียน ที่ไม่สามารถนำมาตัดสินใจได้ทันเวลา เนื่องจากไม่มีระบบฐานข้อมูลที่ถูกต้อง เพียงพอต่อการใช้งาน รวมถึงปัญหาการจัดการเรียนการสอน เช่น มีครูผู้สอนไม่ครบชั้น ครูต้องรับหน้าที่สอนหลายชั้น หลายวิชา ครูภาระงานพิเศษมาก ทำให้จัดการเรียนการสอนได้ไม่เต็มที่ ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1, 2558, หน้า 10, สื่อออนไลน์) ซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วนของงานบริหารวิชาการของแต่ละโรงเรียน

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยใช้ภาวะผู้นำตามแนวคิดของบาสและอวลิโอ (Bass and Avolio) มาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนานักเรียนซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่จะสะท้อนให้เห็นคุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษาที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานบริหารวิชาการ ซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียน ถือเป็นภารกิจหลักของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง



โรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อจะได้นำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1
2. เพื่อศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

### สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวก

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตของเนื้อหา

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ในแนวคิดทฤษฎีของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1985, pp. 123-125 อ้างอิงใน เรวดี ช้อนเพชร, 2556, หน้า 29) มีดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.2 ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 33-38) ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัวองค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 79 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 79 คน ครูผู้รับผิดชอบงานบริหารวิชาการ จำนวน 79 คน และครูผู้สอน จำนวน 330 คน รวมทั้งหมด 488 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, p. 608 อ้างอิงใน นันทิมา นาคาพงศ์, 2558) จากนั้นนำมาเทียบสัดส่วน แล้วจึงนำมาสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีใช้ตารางเลขสุ่ม ซึ่งได้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 35 คน ครูผู้รับผิดชอบงานบริหารวิชาการ จำนวน 35 คน และครูผู้สอน จำนวน 147 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 217 คน

### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรที่ 1 ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำนวน 4 ด้าน ดังนี้

- 1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ
- 1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- 1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ตัวแปรที่ 2 ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ 12 ขอบข่าย ดังนี้

- 2.1 ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2.2 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 2.3 ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- 2.4 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 2.5 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 2.6 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 2.7 ด้านการนิเทศการศึกษา
- 2.8 ด้านการแนะแนวการศึกษา
- 2.9 ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 2.10 ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

2.11 ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

2.12 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

### นิยามศัพท์เฉพาะ

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** (Transformational Leadership) หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งแสดงออกถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการยกระดับและกระบวนการ ซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ว่าจะกระทำ และผู้ตามจะสร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร โดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร และผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบ หรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ตลอดจนการเพิ่มอำนาจ (Empower) และช่วยเหลือแก่ผู้ตาม โดยผู้ศึกษาได้แสดงด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติ ในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องของงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีชีวิตชีวา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และความความตั้งใจต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นพี่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อ

การพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

**การบริหารงานวิชาการ** หมายถึง การกระทำกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ ตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานวิชาการ ในขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา จำนวน 12 ขอบข่ายงาน ได้แก่

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานวิเคราะห์เอกสาร หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา จัดทำโครงการสร้างหลักสูตร นำหลักสูตรไปใช้ นิเทศการใช้หลักสูตร ติดตามและประเมินผล การใช้หลักสูตร ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึง ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน และการจัดกระบวนการเรียนการสอน จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครู และส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน หมายถึง ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการบริหาร การจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน การบริหารงานวิชาการ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ หมายถึง สรรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมถึงภูมิปัญญาท้องถิ่น

7. การนิเทศการศึกษา หมายถึง จัดระบบการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอน ในรูปแบบที่หลากหลายให้เหมาะสมกับการศึกษาตลอดจนประเมินผล การจัดระบบ กระบวนการ นิเทศการศึกษาติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการ นิเทศการศึกษา

8. การแนะแนวการศึกษา หมายถึง จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการ และดำเนินการแนะแนวการศึกษา และประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ด้านแนะแนวการศึกษา หรือช่วยการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวงเป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน หมายถึง จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิคทักษะทางวิชาการ เพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น หมายถึง ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชนและ องค์ปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา

12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาแก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น

**โรงเรียนขนาดเล็ก** หมายถึง โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนต่ำกว่า 120 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจในการสั่งมอบหมายงานในโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการแทนในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

**ครูผู้รับผิดชอบงานวิชาการ** หมายถึง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ทำหน้าที่หัวหน้างานบริหารวิชาการ ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

**ครูผู้สอน** หมายถึง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ทำหน้าที่หลักด้านการจัดการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1** หมายถึง หน่วยงานที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 บริหารจัดการในด้านการศึกษาของโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

พะเยา เขต 1 จำนวน 4 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมือง อำเภอแม่ใจ อำเภอดอกคำใต้  
อำเภอภูพานยาว

### ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงและการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา รวมทั้งทราบความสัมพันธ์ระหว่าง  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ใน  
การวางแผนเพื่อปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำและการดำเนินงานการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน  
ขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวคิดที่จะนำไปสู่กรอบแนวคิดการวิจัย และเป็นข้อมูลประกอบการศึกษาวิเคราะห์ อภิปรายผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของการบริหาร
  - 1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
  - 1.3 หลักการ และแนวทางบริหารการศึกษา
  - 1.4 หน้าที่ และบทบาทของผู้บริหาร
2. แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 2.3 ประเภทของผู้นำ และคุณลักษณะของผู้นำ
  - 2.4 กระบวนทัศน์ทางทฤษฎีภาวะผู้นำ
  - 2.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา
  - 3.1 ความหมายของการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา
  - 3.2 ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา
  - 3.3 บทบาทของผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา
4. ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา
5. การจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก
  - 5.1 แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2559-2561
  - 5.2 นโยบายการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดของการวิจัย

## การบริหารสถานศึกษา

### ความหมายของการบริหาร

การบริหารเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร เป็นกระบวนการที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานอย่างมีระบบ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ เพราะการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ มิใช่ผู้บริหารจะดำเนินการเพียงฝ่ายเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนร่วมทำให้งานบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ ซึ่งแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความถนัด ความสามารถและความต้องการ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหาวิธีการ เทคนิค และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แนวทางในการบริหารเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จสูงสุดนั้น มีนักวิชาการทางการศึกษาจำนวนมากได้ให้ความหมายของการศึกษาไว้ ดังนี้

ประพันธ์ สุริหาร (2541, หน้า 29 อ้างอิงใน ประพันธ์ เม้าเวียงแก, 2547, หน้า 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของหน่วยงานในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งเป็นการร่วมมือกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยต้องใช้กระบวนการทั้งศาสตร์และศิลป์มาประกอบในการบริหาร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ชีร์รัตน์ กิจจารักษ์ (2542, หน้า 11 อ้างอิงใน เงิน บุตรดีมี, 2548, หน้า 27) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์ นำเอาทรัพยากรการบริหาร (Administration Resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ บุญช่วย ศิริเกษ (2543, หน้า 3 อ้างอิงใน สมพร จำปานิล, 2548, หน้า 12) ให้ความหมายของการบริหาร คือ การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยวิธีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องอาศัยทั้งอำนาจหน้าที่ ภาวะผู้นำทักษะทางการบริหารและความรู้ทางการบริหารด้วย ประसार บุญเรืองรอด (2543, หน้า 7 อ้างอิงใน เงิน บุตรดีมี, 2548, หน้า 27) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่มีจุดหมายร่วมกัน ให้บรรลุสิ่งที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ประสานความร่วมมือ เพื่อกำหนดดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ เป็นไปตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ไปสู่เป้าหมายขององค์การ

จากความหมายของการบริหารที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งเป็นความร่วมมือกันไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์การ



### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

ทฤษฎีเป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวคิด ความเชื่อ หลักการที่จะนำมาอธิบายและสนับสนุน เหตุการณ์หรือเรื่องราวที่เกิดขึ้น ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือใช้อธิบาย คาดการณ์หรือพฤติกรรมที่อาจเกิดขึ้นในองค์การได้ และช่วยค้นหาองค์ความรู้ พัฒนาความรู้ สร้างความรู้ใหม่ ศาสตร์ใหม่ จึงเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารที่จะทำให้เกิดแนวคิดหลักการ เพื่ออธิบายได้ เป็นแนวทางแก้ปัญหา เป็นทางเลือกในการตัดสินใจ และมีขวัญ กำลังใจในการบริหาร ดังนั้น จำเป็นมากที่ผู้บริหารต้องรู้หลักการบริหาร

ทฤษฎีการบริหาร (Administrative Theory)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 30-31 อ้างอิงใน สมพร จำปานิล, 2548, หน้า 12) สรุปทฤษฎีทางการบริหารไว้ ดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารยุคต้นๆดั้งเดิม จำแนกเป็น 3 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ที่มุ่งหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงาน ทฤษฎีการบริหารจัดการมุ่งกำหนดหลักการ ทางการบริหารไว้ และเชื่อว่า หากมีการฝึกอบรมก็สามารถจะทำให้เป็นนักบริหารที่ดีได้ และ ทฤษฎีการบริหารแบบราชการที่มุ่งเน้นความเป็นเหตุเป็นผลในองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ แทนที่จะปล่อยให้ไปทำตามอำเภอใจของนักบริหาร หรือเจ้าของกิจการ

2. ทฤษฎีทัศนะเชิงพฤติกรรม มีจุดเน้นที่การศึกษา เพื่อความเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผล ต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ มีทัศนะต่อคนงานว่า มิได้เป็นมนุษย์เศรษฐกิจที่ต้องการ ปัจจัยจูงใจด้านเศรษฐกิจหรือด้านกายภาพเท่านั้น แต่ยังเป็นมนุษย์สังคมที่ต้องการปัจจัย ด้านสังคม ด้วยทัศนะดังกล่าวนำไปสู่การเคลื่อนไหวเชิงมนุษยสัมพันธ์ และตระหนักถึง ความจำเป็นของผู้บริหารว่า ควรมีทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์เพิ่มขึ้นด้วย แต่ทฤษฎีต่าง ๆ ที่มี ผู้เสนอ เช่น กรณีย์ของ Maslow หรือ McGregor ต่างไม่ให้ความกระจ่างต่อการนำไปปฏิบัติที่ ชัดเจน จึงมีข้อเสนอว่า ในการศึกษาแนวทางการบริหารที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัตินั้น ควรอาศัย หลักพฤติกรรมศาสตร์ โดยการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อสร้างทฤษฎีเฉพาะองค์การ

3. ทฤษฎีเชิงปริมาณ มีจุดเน้นแบบทางคณิตศาสตร์ สถิติและข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ ประกอบการตัดสินใจในทางการบริหาร ที่มีประสิทธิผลมีอยู่ 3 หลักการที่สำคัญ คือ หลักการ บริหารศาสตร์หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการตัดสินใจอย่างมี ประสิทธิภาพ จากการใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์และวิธีการเชิงสถิติมาประกอบ หลักการ บริหารเชิงปฏิบัติการ มุ่งจัดการเรื่องการผลิต การให้บริการให้มีประสิทธิภาพ และหลักการ ระบบ

4. ทฤษฎีทัศนะร่วมสมัย ประกอบด้วยหลักการบริหารตามทฤษฎีเชิงระบบ และ การบริหารตามสถานการณ์ กรณีแรกเป็นการมององค์การเป็นระบบ ๆ หนึ่ง ประกอบด้วย

ปัจจัยป้อนเข้ากระบวนการปัจจัยป้อนออก และข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งในการบริหารนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักคุณลักษณะต่าง ๆ ของความเป็นระบบเปิดมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ด้วยความเชื่อที่ว่าไม่มีวิธีการทำงานใดที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ ผู้บริหารจึงจะต้องมีทักษะเชิงมนิทัศน์ค่อนข้างสูงเพื่อให้สามารถวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อการตัดสินใจเลือกหลักการหรือวิธีการบริหารที่เหมาะสมได้นอกจากทฤษฎีทั้งสองแล้ว ยังมีทักษะใหม่เกิดขึ้นมาอีกหลายทักษะ เช่น ทฤษฎี Z และหลักการบริหารคุณภาพโดยรวม

### **หลักการ และแนวทางบริหารการศึกษา**

การบริหารจัดการของสถานศึกษา เป็นหน้าที่ให้บริการการศึกษาแก่ประชาชน โดยเฉพาะสถานศึกษาที่เป็นของรัฐ จึงต้องนำหลักการ ว่าด้วย การบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธรรมมาภิบาล” ในการบริหารและจัดการเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคลด้วย หลักการดังกล่าว ได้แก่ 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ 6) หลักความคุ้มค่า (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 30-32) และต้องคำนึงถึงหลักการกระจาย สรรหาอำนาจในแต่ละระดับโดยเฉพาะการกำหนดนโยบายและแผนการสนับสนุน ส่งเสริมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การประเมินและติดตาม ควบคุมคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ให้เป็นไปเพื่อประชาชนทั้งมวล ทุกเพศ ทุกวัย และทุกสถานะในสังคม ตลอดจนหลักการตรวจสอบและถ่วงดุลการศึกษา หลักธรรมมาภิบาล อาจบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป และเป้าหมายในการจัดการศึกษา คือ ทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข ความสัมพันธ์ของหลักธรรมมาภิบาลกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา

### **หน้าที่ และบทบาทของผู้บริหาร**

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนเพราะมีภารกิจหลาย ๆ อย่างที่จะต้องปฏิบัติ ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำในบทบาทต่าง ๆ ดีซีวิช (Knezevich, 1984 อ้างอิงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544, หน้า 31-33) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ซึ่งหมายรวมถึงการบริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท แต่ละบทบาทได้ระบุความสามารถที่จำเป็นด้วย ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction Setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจงทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะต้องมีความรู้ และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (PPBS) และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน (MBO/R)

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader-Catalyst) บทบาทนี้จำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจ การกระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงานและกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การ และพฤติกรรมขององค์การด้วย

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไร เปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง และควรเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสาน (Coordination) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีพิเศษงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งด้วยการพูด การเขียน และรู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร และควรจะมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นจะต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา และแก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (Systems Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญ และพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนจัดหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมิน (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relater) จะต้องมีความรู้ทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นยิ่งอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

นอกจากนี้ มินเบิร์ก (Mintzberg, Bartol and Other, 1998 อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2546, หน้า 5-7) ได้ทำการศึกษาบทบาทผู้บริหาร จากผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่จะแสดงบทบาทออกมา 10 บทบาทย่อย ภายใต้บทบาทหลัก 3 กลุ่ม ดังนี้

1. **กลุ่มบทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล (Interpersonal Roles)** เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและสถานะตำแหน่งแบบทางการ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น “ศูนย์รวมประสาท”(Nerve Center) ขององค์การ ประกอบด้วย 1) บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ (Symbolic or Figurehead) ปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน ประเพณี หรือพิธีการขององค์การ เช่น บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการมอบวุฒิบัตรการศึกษาแก่ผู้สำเร็จการศึกษา เป็นต้น 2) บทบาทเป็นผู้นำองค์การ (Leader) มุ่งการอำนวยความสะดวก การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ 3) บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Liaison) กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายนอกองค์การเพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

2. **กลุ่มบทบาทเชิงสารสนเทศ (Informational Roles)** เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางของข้อมูลข่าวสารทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่ง ประกอบด้วย 1) บทบาทเป็นผู้กำกับติดตามผล (Monitor) ให้ได้ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ 2) บทบาทเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (Dissemination) ที่ได้รับจากทั้งภายในและ

ภายนอกให้แก่บุคลากรในองค์กร 3) บทบาทเป็นผู้ประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กรต่อบุคคลภายนอกองค์กร

**3. กลุ่มบทบาทเชิงตัดสินใจ (Decisional Role)** เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็น “นักตัดสินใจ” (Decision Maker) อันสืบเนื่องจากบทบาทสองกลุ่มแรก ประกอบด้วย 1) บทบาทเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรอยู่เสมอ 2) บทบาทเป็นผู้จัดการสิ่งก่อกวน (Disturbance Handler) โดยแก้ปัญหาเมื่อองค์กรเผชิญสิ่งรบกวนที่ไม่คาดหวังอย่างฉับไวแต่ได้ผล 3) บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Negotiator) กับบุคคลอื่นหรือองค์กรอื่น เพื่อให้ได้สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ทักษะทางการบริหาร (Management Skills) ต้องอาศัยทักษะที่สำคัญ 3 ทักษะ คือ

1. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ความสามารถในการใช้เครื่องมือหรือวิธีการเฉพาะ
2. ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถที่จะทำงานร่วมกับคนอื่น
3. ทักษะเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถในการมององค์กร

### แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

#### ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ

ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้มากมาย ซึ่งศัพท์คำว่า “ภาวะผู้นำ” มีผู้เรียกแตกต่างกันไป เช่น ผู้นำ ความเป็นผู้นำ ภาวะการเป็นผู้นำ เป็นต้น เกี่ยวกับคำจำกัดความนั้น กล่าวพอสังเขป ได้ดังนี้

บุญช่วย ศิริเกษ (2540, หน้า 190-192 อ้างอิงใน สุรชิน วิเศษลา, 2549, หน้า 1-10) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่ม เพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ

ภาวะผู้นำ คือ การปฏิสัมพันธ์ที่เป็นพลวัตระหว่างผู้นำ (Leaders) กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) แต่ละคนของพวกเขา

ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลเพื่อให้เกิดผลในทางยินยอม ด้วยการกำกับหรือการสั่งการในส่วนขององค์กร

ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลหรือการโน้มน้าวที่ได้ผล (Effective Influencing)

ภาวะผู้นำ เกิดขึ้นในกลุ่มของบุคคล 2 คน มักจะเกี่ยวพันกับการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มในลักษณะที่สัมพันธ์กับการดำเนินต่อไปตามเป้าหมายของกลุ่ม

สุริย์ภรณ์ พรรคนิยากร (2541, หน้า 30) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน โดยทุ่มเทกำลังความคิด กำลังกาย ความรู้และความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เศาวนิต เศาณานนท์ (2542, หน้า 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543, หน้า 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่น ๆ ได้กระทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคลหรือเป็นที่มาต่อภารกิจขององค์การ

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2545 อ้างอิงใน สมพร จำปานิล, 2548, หน้า 16) รวบรวมนิยาม “ภาวะผู้นำ” ไว้ดังนี้ ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน (Hemphill and Coons, 1957 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540) ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กำกับงานประจำขององค์การ (Katz and Kahn, 1978) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ (Stogdill, 1974) ภาวะผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยม และสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ (Richards and Jaqus, 1990) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถ ที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิมเพื่อเริ่มกระบวนการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น (Sehein, 1985) ภาวะผู้นำ คือ การจูงใจให้คนได้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2540)

โฮเวลและคอสลีย์ (Howell and Costley, n.d. อ้างอิงใน มัณฑนา อินทุสมิต, 2546, หน้า 2-7) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้ ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้เพื่อมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มในการทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสมาชิกในกลุ่มเห็นว่า อิทธิพลนั้นมาอย่างถูกต้องและมีความชอบธรรม ลักษณะเฉพาะหลัก ๆ ของนิยามนี้สามารถพิจารณาได้เป็นประเด็น ๆ ไป เช่น

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ หรือเป็นกลุ่มของการกระทำที่เป็นเหตุผลต่อเนื้อง เป็นลำดับขั้นตอนของการกระทำเพื่อตรงไปสู่เป้าหมายของกลุ่ม

2. การกระทำของผู้นำถูกออกแบบให้มีอิทธิพลต่อการปรับพฤติกรรมของบุคคลอื่น

3. ถึงแม้ว่าในเวลานั้นกลุ่มของการกระทำนั้นอาจจะดำเนินไปจนบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยเกิดจากบุคคลหลายคนก็ได้ แต่จะมีบุคคลเพียงคนเดียวเท่านั้นที่ถูกคาดหวังให้เป็นผู้เติมเต็มบทบาทการเป็นผู้นำของกลุ่ม

4. ผู้ตามมีทัศนะว่า อิทธิพลของผู้นำเป็นอำนาจที่ชอบธรรม นั่นคือการมีอิทธิพลของผู้นำมีเหตุผลและมีความถูกต้องภายใต้สถานการณ์นั้น ๆ

5. อิทธิพลของผู้นำมุ่งตรงสู่เป้าหมายของกลุ่ม สราญรัตน์ จันทะมล (2548, หน้า 13) อ้างอิงใน สมพร จำปานิล, 2548, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการ อิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่ไม่ใช่ลักษณะการบังคับต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินการต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบทสถานการณ์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและต่างส่งผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอ

จากความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำใช้ศิลปะหรือความสามารถ อิทธิพลหรือแรงจูงใจ และวิธีการให้ผู้อื่นทำตาม เพื่อที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยความพอใจทั้งสองฝ่าย

#### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

บุคคลผู้ที่ทำหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่าง ๆ ในทุกระดับ ทุกองค์การ ต่างมีบทบาทของความเป็นผู้นำทั้งสิ้น การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองระหว่างประเทศ ในภูมิภาคต่าง ๆ มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามนโยบาย และการปรับตัวของสังคมไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เผชิญกับการแข่งขันในโลกข้อมูลข่าวสารไร้พรมแดน ตลอดจนความสำเร็จที่จะต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงการแข่งขัน (สมชาย ภาคภาสน์, 2543 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543) ผู้นำที่มีความพร้อมที่จะรับมือกับภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสังคมไทยในทุกระดับ ทุกองค์การ เพื่อพัฒนาประเทศให้มีศักยภาพ และสามารถแข่งขันในระดับสังคมโลกได้ ประเวศ วะสี (2544 อ้างอิงใน สมพร จำปานิล, 2548, หน้า 18) ได้วิเคราะห์สภาพความเป็นจริงในสังคมไทย ปัจจุบันมีลักษณะดังนี้

1. สภาพสังคมไทยเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แตกแยก ไม่รวมมือ เหมือนสภาพไก่อยู่ในข่ง ขาดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ขาดการรวมพลัง สภาพเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า สังคมไทยขาดภาวะผู้นำที่จะทำให้องค์การหรือสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังไปสู่ความสำเร็จ

2. สภาพแวดล้อมสังคมไทยในปัจจุบัน ขาดภาวะผู้นำและมีความแตกสลายทางสังคม ทั้งในระดับครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย สถาบัน คณะและองค์การต่าง ๆ สำหรับสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนผู้นำในสังคมไทยมีหลายปัจจัย เช่น

2.1 สภาพสังคมสมัยใหม่ที่เปลี่ยนไป กับวัฒนธรรมเก่าบางอย่างใช้ไม่ได้ เช่น สังคมสมัยใหม่มีปัญหาใหม่ ๆ ที่เป็นปัญหาใหญ่แก้ไขยาก เช่น ใช้อำนาจทุกชนิดแก้ปัญหาใหม่ไม่ได้ผล สำหรับปัญหาใหม่นี้ต้องการแนวคิดและแนวทางใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ในการแก้ปัญหา

2.2 การขาดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจุบันประเทศกำลังมีปัญหารุนแรงสภาพการณ์ต่าง ๆ ในสังคมไทยขณะนี้ เป็นสภาวะวิกฤต ต้องการผู้นำหรือภาวะผู้นำ และต้องการปัญญาของสังคม

ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การ และการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติ เกิดจุดมุ่งหมายขององค์การ บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญเพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด บางคนทำให้องค์การที่เฉื่อยชา กลายเป็นกระฉับกระเฉงว่องไว บางคนทำให้องค์การที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล กลายเป็นองค์การที่ทำงานอยู่ในขอบเขตที่แคบ ๆ ระบบราชการที่จะต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน ต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ปัญหาอย่างกล้าหาญ อดทน และต่อเนื่อง สามารถสร้างความมั่นใจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ทำให้ระบบราชการเดินไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, 2540) ในหลาย ๆ องค์การ บุคคลมักจะไต่ยีนคำพูดคุยให้ความเห็น เป็นการสรุปถึงภาวะขององค์การที่เลวร้ายลงทุก ๆ วันว่า เป็นเพราะไม่มีภาวะผู้นำที่มีต่อความสำเร็จแห่งเป้าหมายขององค์การอย่างเห็นได้ชัด

พิมพ์อร สดเอี่ยม (2548, หน้า 116 อ้างอิงใน สมพร จำปานิล, 2548, หน้า 19) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการ โดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทหน้าที่ขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้าง กระบวนทัศน์ใหม่ และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับคนอื่น เพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิด และร่วมรับผิดชอบ เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผล เพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามผลของการปฏิบัติงานขององค์การเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ



จากความสำคัญดังกล่าว สรุปได้ว่า ในการที่จะเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้ไปในทิศทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์การหรือโรงเรียนนั้น คือความสามารถของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำในการริเริ่มโครงสร้างกระบวนทัศน์ใหม่ หรือเป้าหมายนั้น ๆ

### ประเภทของผู้นำ และคุณลักษณะของผู้นำ

ดร. สุรินทร์ยกุล (ม.ป.ป., หน้า 107-108 อ้างอิงใน สุรชิน วิเศษลา, 2549, หน้า 12) ได้จำแนกประเภทผู้นำโดยคุณสภาพทั่วไปแล้วอาจจำแนกเป็น

1. ผู้นำแบบนักบริหาร (Administrator) ทำหน้าที่นำองค์การให้บรรลุเป้าหมายหรือนโยบายขององค์การนั้น
2. ผู้นำแบบข้าราชการ (Bureaucrat) เป็นผู้นำในระบบราชการตามลำดับลดหลั่นกัน
3. ผู้นำแบบผู้เชี่ยวชาญ (Expertise) เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา
4. ผู้นำแบบผู้วางนโยบาย (Policy maker) เป็นผู้นำที่มักจะอยู่เบื้องหลังมักจะไม่มีความอำนาจ
5. ผู้นำแบบนักบุญ (Charismatic) เป็นผู้นำที่สามารถโน้มน้าวให้คล้อยตาม
6. ผู้นำแบบนักอุดมคติ (Ideologist) เป็นผู้นำที่คิดเกี่ยวกับทฤษฎีโดยพยายามที่จะอธิบายแนวความคิดความเชื่อมั่นว่า จะนำไปสู่จุดมุ่งหมาย
7. ผู้นำแบบนักการเมือง (Political) เป็นผู้นำทางการเมือง
8. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic) เป็นผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มหรือตัวแทนของกลุ่ม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 16 อ้างอิงใน สุรชิน วิเศษลา, 2549, หน้า 10) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำว่า ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น เป็นตัวแทนที่ดีขององค์การ เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์การ ให้การต้อนรับแขก ผู้มาเยือน
2. เป็นนักพูดที่ดี (Spokesperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอ กิจกรรม ตลอดจนการวางแผน มีความสามารถในด้านต่าง ๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดี กับบุคคลหรือฝ่ายต่าง ๆ
3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ผู้นำจะต้องสามารถเจรจาท่องกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจาด้านขอเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ สามารถต่อรองกับผู้ให้บริการ

4. เป็นผู้สอนงาน (Coach) ผู้นำจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงานให้ประสบความสำเร็จ ช่วยให้สมาชิกที่มงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า สมาชิกที่มงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team Builder) ผู้นำจะต้องสร้างทีมงานเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า สมาชิกที่มงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญกำลังใจ แก่กลุ่ม จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วง ๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team player) ผู้นำจะต้องมีการวางตัวเป็นสมาชิกและผู้นำทีมที่เหมาะสม มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ (Technical Problem Solver) ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้แนะนำด้านเทคนิค เป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ

8. การประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่มเชิงวิเคราะห์ (Critical Thinking) และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการ การพัฒนาเปลี่ยนแปลง

อุทัย บุญประเสริฐ (2542 อ้างอิงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548, หน้า 26) ได้กล่าวถึงนักวิชาชีพชั้นสูง (Professional) มีอาชีพควรมีลักษณะดังนี้

1. มีองค์ความรู้ หลักการทฤษฎี แบบแผนการปฏิบัติและการค้นคว้าวิจัยในศาสตร์แห่งวิชาชีพให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ (Systematic Body of Knowledge)

2. มีจริยธรรมในตนเองและจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ (Code of Conduct; Professional Ethics)

3. เป็นมาตรฐานการปฏิบัติการในด้านต่าง ๆ แห่งวิชาชีพชั้นสูง (Operation Standard; Standard of Practices)

4. มีสมาคมวิชาชีพชั้นสูงของตนเอง ทำหน้าที่ส่งเสริม พัฒนา รับรอง ออกใบอนุญาต ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติการในวิชาชีพชั้นสูง ให้เกียรติให้การยกย่อง ให้รางวัลและดำเนินการลงโทษผู้ปฏิบัติการในวิชาชีพที่ประพฤติมิชอบ หรือขัดหลักจรรยาบรรณในวิชาชีพ (Professional)

นักบริหารหรือผู้นำทุกคน สามารถแสดงออกถึงภาวะความเป็นผู้นำของตนได้ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ดีหรือไม่ได้ดี มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถในการเป็นผู้นำของนักบริหารหรือผู้นำ สังเกตได้จากความร่วมมือ ความเต็มใจในการปฏิบัติงานของผู้ตาม

พรนพ พุกพันธ์ (2544, หน้า 69) ได้อธิบายคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ดังนี้

1. เป็นผู้มีสติปัญญาดี ซึ่งประกอบไปด้วย ความสามารถทางจินตนาการ (Imagination) ความสามารถในทางสร้างสรรค์ (Creative) มีวิจารณ์ญาณดี (Judgment) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และมีความรอบรู้ในเหตุการณ์ต่าง ๆ (Alertness) ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม และปรับปรุงสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. เป็นผู้ทำงานหนักอยู่เสมอ ต้องขยันทำงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา

3. คำนึงถึงขวัญของกลุ่ม

4. ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะเหนือกว่าผู้ตาม

5. ผู้นำที่ดีจะต้องมีอารมณ์คงที่ (Well-balance) คือ มีความหนักแน่นไม่ใช้อารมณ์ ส่วนตัวในการแก้ไขปัญหา

6. เป็นนักกลยุทธ์ (Strategic Man)

7. ต้องมีอำนาจ (Power)

คุณสมบัติของผู้นำ (The Successful Leader) ควรมีดังนี้

S Shoulders Own Responsibility ไม่ปัดสวะรับผิดชอบงานในหน้าที่ทั้งของตนเอง และของลูกน้อง

U Understands His Men ให้มีความสนใจและมีความเข้าใจลูกน้อง

P Progresses เรียนรู้อยู่เสมอ รู้จักปรับปรุงตนเอง แก้ไขข้อบกพร่องไม่ทำตัวเป็นน้ำเต็มแก้ว เต็มอะไรไม่ได้อีกเลย

E Enforces all Regulations เป็นตัวอย่างที่ดี

R Respects His Men ยอมรับและเห็นความสำคัญของลูกน้องว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า

V Visualizes Problems รู้จักป้องกันปัญหา ไม่มองข้ามทั้งเรื่องของงาน ไม่ปล่อยให้เรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่

I Inspires Confidence เสริมสร้างขวัญลูกน้องให้ดี ให้ลูกน้องเชื่อมั่น ยอมรับความศรัทธา

S Sells Ideas สร้างความร่วมมือ สามารถจูงใจลูกน้องได้ขายความคิด

I Instructs Clearly สอนงานเป็น สิ่งงานชัดเจน

O Originates มีความคิดริเริ่ม กระตุ้นและเสริมสร้างบรรยากาศให้ลูกน้องได้มีโอกาสริเริ่มสร้างสรรค์ด้วย

N Notice Performance ให้การยกย่องชมเชย หัวหน้าที่ไม่ควรหวังคำยกย่องชมเชย ลูกน้อง ควรส่งเสริมและให้กำลังใจอยู่เสมอ

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า ผู้นำต้องมีลักษณะที่ดี มีหลักการสำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งถือว่าเป็นกุญแจสำคัญในการเปิดประตูสู่ความสำเร็จหากนำไปใช้

### กระบวนทัศน์ทางทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory Paradigm)

กระบวนทัศน์ทางทฤษฎีภาวะผู้นำ คือ การอธิบายถึงลักษณะความเป็นผู้นำเพื่อจะทำนายและควบคุมความมีประสิทธิภาพของผู้นำ กระบวนทัศน์ในการศึกษามีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ระยะต่อมาสนใจพฤติกรรมของผู้นำ และผู้นำตามสถานการณ์ ปัจจุบันได้ศึกษากระบวนทัศน์ภาวะผู้นำโดยมีการผสมผสานแนวคิดเดิม เกิดเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigms) หรือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (The Integrative Leadership Theory Paradigms) ดังนั้น การแบ่งกระบวนทัศน์ทางทฤษฎีภาวะผู้นำตามวิวัฒนาการแบ่งได้เป็น 4 กระบวนทัศน์ (Lussier and Achua, 2001, p. 16 อ้างอิงใน สมพร จำปานิล, 2548, หน้า 21) ได้แก่ 1) กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ 2) กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมผู้นำ 3) กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 4) กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะ (The Traits Theory Paradigm) การศึกษาคุณลักษณะความเป็นผู้นำระยะเริ่มแรก มีความเชื่อพื้นฐานว่า ผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด ไม่ได้เกิดจากการฝึกหัดภายหลัง (Leader are Born, Not Made) นักวิจัยต้องการจำแนกลักษณะ หรืออุปนิสัยที่แตกต่างกันของผู้นำ จากผู้ตามหรือจากผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ เพื่อพยายามอธิบายข้อแตกต่างของบุคลิกลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รายละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะจึงเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นอันดับแรกสำหรับการเป็นผู้นำ (Lussier and Achua, 2001, p. 16) ระหว่างปี ค.ศ. 1940–1947 สตีอกดิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 74–75) ได้ตรวจสอบผลงานวิจัย 124 เรื่องที่ทำกรวิจัย มีข้อเสนอแนะว่า ผู้นำเป็นเจ้าของลักษณะและทักษะที่ไม่พบในบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ซึ่งสตีอกดิลล์ (Stogdill) ได้จัดแบ่งออกเป็น 5 ลักษณะและทักษะ คือ 1) ความสามารถ 2) ความสำเร็จ 3) ความรับผิดชอบ 4) การมีส่วนร่วม 5) สถานภาพ สตีอกดิลล์ (Stogdill, 1948, pp. 35–71 อ้างอิงใน บุญช่วย ศิริเกษ, 2540, หน้า 200) ส่วนการวิจัยเรื่องบุคลิกลักษณะของผู้นำเป็นจำนวนมากไม่บรรลุผลในการค้นหาลักษณะอันเป็นคุณสมบัติเฉพาะของผู้นำ (Gibb, 1954, pp. 877–920 อ้างอิงใน บุญช่วย ศิริเกษ, 2540, หน้า 200) จึงไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันความสำเร็จของผู้นำได้ เพราะไม่ได้ศึกษาว่า คุณลักษณะจะมีผลระยะยาว เช่น การกระทำของกลุ่มหรือความก้าวหน้าของผู้ตามเป็นอย่างไร (Yukl, 1994, p. 7) ด้วยเหตุผลดังกล่าว การศึกษาวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคลและประสิทธิภาพ

2. กระบวนทัศน์ทฤษฎีด้านพฤติกรรมของผู้นำ (The Behavioral Leadership Theory Paradigm) ประมาณปี ค.ศ. 1950–1959 นักวิจัยส่วนมากได้เปลี่ยนกระบวนทัศน์จากทฤษฎีคุณลักษณะมาเป็นการมุ่งไปที่พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้นำ โดยนักวิจัยพยายามวิเคราะห์ความแตกต่างในพฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงาน (Lussier and Achua, 2001, p. 16) ทั้งนี้เพราะเหตุผลที่การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำประสบกับความล้มเหลวในการชี้คุณลักษณะที่เป็นสากลของผู้นำ จึงได้มีการศึกษาแบบผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ด้วยความเชื่อที่ว่า พฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบโดยตรงต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม และจากผลการศึกษาในด้านพฤติกรรมของผู้นำ ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอเซตท (The Ohio Studies) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies) ที่ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติคือ มุ่งคนและมุ่งงาน เป็นผู้นำที่ดีที่สุด และแบบผู้นำมุ่งคนมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มและความพึงพอใจในงานของกลุ่มสูงกว่าแบบผู้นำมุ่งงานตามลำดับ (Kreitner and Kinicki, 1992 อ้างอิงใน บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2540, หน้า 58)

3. กระบวนทัศน์ทางทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (The Contingency Leadership Theory Paradigms) ทั้งทฤษฎีคุณลักษณะและทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำได้พยายามค้นหารูปแบบความเป็นผู้นำที่ดีที่สุด สถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เป็นทฤษฎีสากล (Universal Theory) ปรากฏว่า ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำใดที่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ กระบวนทัศน์ทางภาวะผู้นำจึงเปลี่ยนเป็นการศึกษาที่แบบของผู้นำ ที่ขึ้นอยู่กับผู้ตามในสถานการณ์ หรือหมายถึงว่าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมแบบใดจะเป็นผลสำเร็จของความเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่ต่างกัน ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์จึงเน้นที่ความสำคัญองค์ประกอบของสถานการณ์ ได้แก่ ลักษณะของงานสภาพแวดล้อมภายนอกและลักษณะนิสัยของผู้ตาม เป็นต้น องค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้น ๆ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ (Lussier and Achua, 2001, p. 17) ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง คือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Contingency Leadership Theory) (Fiedler, 1967 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 257) ซึ่งฟิดเลอร์ (Fiedler) เสนอว่า ความมีประสิทธิภาพของแบบผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งมีหลักพื้นฐาน 3 ประการ คือ 1) แบบผู้นำถูกกำหนดโดยระบบการจูงใจของผู้นำ ซึ่งเขาได้เครื่องมือ LPC (Least Preferred Co-worker Scale) แยกผู้นำแบบมุ่งคนหรือมุ่งงาน 2) สถานการณ์ถูกกำหนดโดยบรรยากาศของกลุ่มหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ 3) ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแบบผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์ ซึ่งเป็นการพิจารณาว่า ภาระงานของกลุ่มประสบความสำเร็จเพียงใด นอกจากฟิดเลอร์ (Fiedler) พบว่า คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ

กับผู้ตามเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการแสดงอิทธิพลของผู้นำเหนือสมาชิกกลุ่ม ตามด้วยโครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่ง (Hoy and Miskel, 1991 อ้างอิงใน บัณฑิต เทนพิทักษ์, 2540, หน้า 59)

4. กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (The Integrative Leadership Theory Paradigms) ในช่วงกลางปี ค.ศ. 1970–1979 ได้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ทางการศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ หรือทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี โดยทฤษฎีนี้ได้เชื่อมทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกันเพื่อความสำเร็จและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้วิจัยพยายามที่จะอธิบายว่า การที่ผู้นำบางคนเต็มใจทำงานอย่างหนักและพยายามอุทิศตัวเองเพื่อความสำเร็จของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือประสิทธิภาพผู้นำมีพฤติกรรมต่อผู้ตามอย่างไร ทฤษฎีจะทำให้การวิเคราะห์พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลได้สะดวกยิ่งขึ้น ว่าทำไมพฤติกรรมอย่างเดียวกันของผู้นำอาจแตกต่างกันต่อผู้ตาม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญตามกระบวนทัศน์นี้ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Stewardship Leadership) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) เป็นต้น (Lussier and Achua, 2001, pp. 375–393) แต่ในงานวิจัยนี้จะศึกษาเฉพาะทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)**

สำหรับคำว่า Transformational Leadership นี้ นักการศึกษาไทยได้คำที่เป็นภาษาไทยแตกต่างกันอยู่หลายคำ เช่น ภาวะผู้นำแบบเปล่งรูป ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำปวิวรรต และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” เพื่อให้สอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมการศึกษา ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายความหมาย ดังนี้

เบิร์น (Burns, 1978, p. 20 อ้างอิงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น ซึ่งพลังอำนาจถูกยกขึ้นโดยภาวะผู้นำนี้ จะสามารถดำเนินการ ทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้อย่างชัดเจนประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ดังที่ตั้งใจ

แบส (Bass, 1985, p. 14, 17, 20) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ที่กระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล

ตามที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามลำดับความต้องการ 5 ชั้นของมาสโลว์

ยูกส์ (Yukl, 1998, p. 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (Objectives)

ลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein, 2000, pp. 150–151) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สรุปความหมายได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นแรงจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้ ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจจริง เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

แนวคิดแรกเริ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาโดยเบิร์น (Burns, 1978 อ้างอิงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548, หน้า 47) ซึ่งได้วิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมือง และได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นมาโดยพิจารณาว่า ทฤษฎีผู้นำที่ผ่านมา ยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจนและยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของผู้นำยุคใหม่ โดยมองว่าผู้นำเป็นผู้มีอำนาจชนิดหนึ่งที่เน้นความสัมพันธ์การรวมตัวกันอย่างมีความมุ่งหมาย แต่ผู้นำแตกต่างจากผู้มีอำนาจ เพราะว่ามีอำนาจค้ำประกันถึงแต่แรงจูงใจของตน ส่วนผู้นำจะค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม และยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้นโดยค่อย ๆ กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง Burns เห็นว่า ปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) โดยอธิบายว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผู้ตามอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยใช้กระบวนการต่อรอง ดังเช่นการทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับเงินเดือน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้ง หรือด้านจิตใจเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ เป้าหมายของผู้นำกับผู้ตามจึงไม่เป็นเป้าหมายเดียวกัน ขาดการกำหนดค่านิยม และไม่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตรงข้ามกับการแลกเปลี่ยน เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน ค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำนึกถึงความต้องการ ความพยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้น และหาทางพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยผู้ร่วมงานที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถบรรลุศักยภาพของ

ตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญ คือ การยึดค่านิยมเชิงจริยธรรมและการมีเป้าหมายร่วมกัน (Collective Purpose) ผลของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผู้นำจริยธรรม

แบส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายแนวคิดของเบิร์น (Burns, 1978 อ้างอิงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548, หน้า 48) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายโมทัศน์ของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น และอธิบายไว้ว่า ผู้ตามของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงจะชื่นชมไว้วางใจจงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น เมื่อกระทำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดย

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ ให้สำนึกถึงความสำคัญ และคุณค่าของจุดมุ่งหมาย วิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย

2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อที่ทีมงานและองค์การ

3. ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งเมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีนี้ใหม่ ๆ แบส (Bass) ได้ระบุองค์ประกอบของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

3.1 ความเสนาหา หรือที่เรียกว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อตัวผู้นำ

3.2 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง

3.3 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) คือ พฤติกรรมของผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นที่เล็งคอบยให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง ต่อมาทฤษฎีของแบส (Bass) ได้ปรับปรุงใหม่ แบสและอะโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 อ้างอิงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548, หน้า 48) จึงเพิ่มพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีก 1 องค์ประกอบ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสาร เพื่อดึงดูดใจสู่วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม เป็นต้น ส่วนผลการวิจัยของเบนนิสและน่านัส (Bennis and Nanus) พบว่า เพื่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องใช้กระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ



### 3.3.1 พัฒนาวิสัยทัศน์

### 3.3.2 การสร้างความผูกพันและความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์

### 3.3.3 การส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ

ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวก็ไม่ได้แตกต่างไปจากทฤษฎีของ Bass และ Bass and Avolio มากนัก

ส่วนพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยนนั้น ในระยะแรกของทฤษฎี Bass ได้ระบุพฤติกรรมไว้เพียง 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) กับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนที่ใช้เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัล เพื่อใช้เป็นเครื่องจูงใจแก่ผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การลงโทษตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไข ในกรณีที่ผลงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานที่กำหนด ต่อมามีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่ แบบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้เพิ่มพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ประกอบ คือ การบริหารแบบเชิงรุก (Active Management by Exception) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการเข้าไปติดตามตรวจสอบผู้ตามแล้วดำเนินการแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่า งานที่สำเร็จออกมามีประสิทธิภาพ ส่วนอีกองค์ประกอบหนึ่งคือ การบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ไม่ให้ความสนใจใด ๆ ไม่ว่าด้านคนหรืองาน ปล่อยให้ทุกอย่างเกิดขึ้นและเป็นไปตามยถากรรม นักวิชาการบางท่านจึงไม่นับการบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ว่าเป็นการบริหารหรือเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ (No-leadership) ดังนั้น องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องจริงของผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนจึงมีเพียง 3 องค์ประกอบเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิภาพ (Effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้น พร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้ การช่วยเหลือตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วยหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เพิ่มความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง ซึ่งจากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Avolio นั้น มี 4 องค์ประกอบ หรือ ที่เรียกว่า “4 Is” คือ

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) ผู้นำแสดงบทบาทสำหรับผู้ตามทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี เชื่อถือในตัวผู้นำ วางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามวิสัยทัศน์ร่วมกันและรู้ถึงพันธกิจ สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น หาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิด เหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์ แม้ว่า ความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพจน์ของผู้นำ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญกับการมอบหมายงาน การเอื้ออำนาจ ให้ผู้ตามรับผิดชอบมากขึ้น ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นให้มีส่วนร่วม

ในการวางกรอบ และตัดสินใจดำเนินงานในหน้าที่ของตน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ตัดสินใจ และผู้สั่งการน้อยที่สุด แต่จะมีบทบาทค่อนข้างมากในการเป็นผู้รับรู้ ผู้ประสานงาน ผู้สนับสนุน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการริเริ่มงาน ตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ และพัฒนางานในหน้าที่ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

### ความหมายของการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

ความหมายของการบริหารวิชาการ นักการศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษาได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการบริหารวิชาการหลายทัศนะ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 16) ได้กล่าวว่า การบริหารวิชาการของสถานศึกษาหมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 14) ได้ให้ทัศนะของการบริหารวิชาการของสถานศึกษา ว่า“การบริหารวิชาการของสถานศึกษาที่แท้จริงนั้นมีความหมายและขอบเขตกว้างขวางมากกว่าตัวหลักสูตร และการสอนแต่จะมีหลักสูตรเป็นแกนกลาง โดยเฉพาะในกิจกรรมการเรียนการสอน หลักสูตรจะเป็นตัวกำกับเนื้อหา ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่พึงประสงค์”

วิจิต บุญเลิศ (2543, หน้า 13) กล่าวว่า การบริหารวิชาการของโรงเรียนเป็นกระบวนการดำเนินงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการเรียนการสอนที่มุ่งผลสูงสุด ให้ผู้เรียนสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปความหมายของการบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน การปรับปรุง และการพัฒนาการเรียนการสอน โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีสัมฤทธิ์ผลและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

### ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดขอบข่ายไว้ 4 งาน คือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป โดยถือว่างานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเนื่องจากการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดของสถานศึกษา

โดยเฉพาะด้านการปรับปรุงคุณภาพด้านการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา(ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, หน้า 16) และสอดคล้องกับ มิลเลอร์ (Miller, 1960, p. 175) ที่เน้นถึงความสำคัญของการบริหารวิชาการว่า “งานวิชาการเป็นหัวใจของสถานศึกษา” ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า สถาบันการศึกษาทุกระดับ การที่จะดูว่าสถานศึกษาใดมีมาตรฐานก็มักจะเอาผลงานทางวิชาการเป็นสำคัญ งานวิชาการจะสัมฤทธิ์ผลเพียงใดขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารว่า จะเอาจริงกับการบริหารวิชาการมากน้อยเพียงใดนั่นเอง

เนื่องจากงานวิชาการมีความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารต้องใช้เวลาในการบริหารวิชาการมากกว่างานอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับสรุปผลการประชุมระดมความคิดเห็นของครูผู้สอน ผู้บริหาร

### **บทบาทของผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา**

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 21) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นงานสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา มีหลักการบริหาร คือ

1. หลักแห่งประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การมีผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มการลงทุน นั่นคือ นักเรียนสามารถศึกษาได้สำเร็จตามหลักสูตร

2. หลักแห่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง นักเรียนมีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ดี เก่ง และมีความสุข

โดยสรุป งานวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจเป็นพิเศษและเน้นหนักงานวิชาการเป็นอันดับแรก โดยมีการวางแผนร่วมกับคณะครู และผู้เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ รัดกุม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการกำกับติดตามประเมินผล พัฒนาและปรับปรุง แก้ไขการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

### **ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา**

เนื่องจากงานวิชาการเป็นงานหลักของสถานศึกษา มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายและมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ดังนั้น จึงถือว่าเป็นบทบาทภาระของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้เสียทุกคนจะต้องทำความเข้าใจขอบข่ายการดำเนินงานด้านวิชาการเป็นอย่างดี ได้มีหน่วยงานและนักการศึกษาได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการที่ผ่านมาไว้ ดังนี้

กิติมา ปรีดีติลล (2532, หน้า 15) ได้แบ่งขอบข่ายงานวิชาการเป็น 6 งาน ดังนี้

1. แผนปฏิบัติงานด้านวิชาการ

2. หลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย 1) หลักสูตร 2) โครงการสอน 3) ประมวล  
การสอน

3. การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย 1) การจัดตารางสอน 2) การจัดชั้นเรียน  
3) การจัดครูเข้าสอน 4) การจัดแบบเรียน 5) การจัดห้องสมุด 6) การจัดทำคู่มือครู

4. สื่อการสอน

5. การปรับปรุงการเรียนการสอน ประกอบด้วย 1) การนิเทศการสอน 2) การฝึกอบรม

6. การวัดและประเมินผล

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 17-19) ได้สรุปขอบข่ายของงานวิชาการไว้  
4 งาน ดังนี้

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ ประกอบด้วย 1) แผนปฏิบัติงานวิชาการ  
2) โครงการสอน 3) บันทึกการสอน

2. การจัดทำดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ประกอบด้วย 1) การจัดตารางสอน  
2) การจัดชั้นเรียน 3) การจัดครูเข้าสอน 4) การจัดแบบเรียน 5) การปรับปรุงการเรียนการสอน  
6) การฝึกงาน

3. การจัดการบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน ประกอบด้วย 1) การจัดสื่อการเรียน  
การสอน 2) การจัดห้องสมุด 3) การนิเทศการสอน

4. การวัดและประเมินผล

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2537, หน้า 19) ได้สรุปขอบข่ายงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน  
ไว้ 9 งาน ดังนี้

1. งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้

2. งานการเรียนการสอน

3. งานสื่อการเรียนการสอน

4. งานวัดผลและประเมินผล

5. งานห้องสมุด

6. งานนิเทศการศึกษา

7. งานด้านวางแผนและกำหนดวิธีดำเนินงาน

8. งานส่งเสริมการเรียนการสอน

9. งานประชุมอบรมทางวิชาการ

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 35) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการ 6 งาน ดังนี้

1. การวางแผนงานวิชาการ

2. การบริหารงานวิชาการ

3. การจัดการเรียนการสอน
4. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ
5. การวัดผลและประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน
6. การประเมินผลทางวิชาการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546 อ้างอิงใน สมแพน จำปาหวาย, 2542, หน้า 14) ได้เสนอแนะงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาศึกษามี 15 งาน ดังนี้ 1) กำหนดนโยบาย เป้าหมายและการวางแผนของโรงเรียน 2) จัดหาและส่งเสริมการใช้สื่อการเรียนการสอน 3) การวางแผนการสอน 4) การนิเทศการสอน 5) ห้องสมุด 6) การวัดและประเมินผล 7) พัฒนาการสอนกลุ่มทักษะ 8) พัฒนาการสอนกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต 9) พัฒนาการสอนกลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย 10) พัฒนาการสอนกลุ่มการทำงานพื้นฐานอาชีพ 11) พัฒนาการสอนกลุ่มประสบการณ์พิเศษ 12) การจัดแบ่งกลุ่มนักเรียน 13) การสอนซ่อมเสริม 14) การใช้ทรัพยากรของชุมชนเพื่อการเรียนการสอน 15) การรายงานผลการเรียน

สังต์ อุทรานันท์ (2531, หน้า 13-14) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการ 6 งาน คือ 1) งานเกี่ยวกับการบริหารบุคคล 2) งานเกี่ยวกับหลักสูตร 3) งานเกี่ยวกับการเรียนการสอน 4) งานเกี่ยวกับการสนับสนุนการเรียนการสอน 5) งานเกี่ยวกับการวัดผล 6) งานเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

วิจิต บุญเลิศ (2543, หน้า 17) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการ ไว้ 7 งาน คือ 1) ด้านหลักสูตร 2) การจัดแผนการเรียน 3) การจัดตารางสอน 4) การจัดครูเข้าสอน 5) การจัดกลุ่มการเรียน 6) การจัดสอนซ่อมเสริม 7) การประเมินผลการเรียน

คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 32 อ้างอิงใน สุรงค์ดี ทิพย์สุบรรณ, 2548, หน้า 29) ได้แบ่งขอบข่ายงานวิชาการในเอกสารคู่มือการบริหารวิชาการโรงเรียนนิติบุคคลไว้ 12 งาน ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา โดยมีรายละเอียดแต่ละงาน ดังนี้

### การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

ทัศนีย์ ศุภเมธี (2537, หน้า 7 อ้างอิงใน คำมาย บัญสนอง, 2548, หน้า 56) กล่าวว่า หลักสูตรเป็นโครงการที่ประมวลความรู้และประสบการณ์ทั้งหลายที่โรงเรียนจัดให้กับนักเรียน ไม่ว่าจะป็นภายในหรือภายนอกโรงเรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาไปตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ สรุปได้ว่า อะไรก็ตามที่โรงเรียนจัดให้กับนักเรียนผ่านประสบการณ์ที่เด็กรับรู้ ถือเป็นหลักสูตรทั้งสิ้น และได้สรุปความสำคัญของหลักสูตรไว้ ดังนี้

1. หลักสูตรเป็นแนวทางให้บุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องกับการศึกษา นำไปปฏิบัติ
2. หลักสูตรเป็นเกณฑ์มาตรฐานทางการศึกษา ใช้ควบคุมระบบการเรียนการสอน ในสถาบันการศึกษาระดับต่าง ๆ
3. หลักสูตรเป็นแผนการดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องอำนาจการให้การดำเนินงานทางด้านการเรียนการสอน ตลอดจนประเมินผลให้เป็นไปตามนโยบายในการจัดการศึกษาของรัฐ
4. หลักสูตรเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานของครู เพราะหลักสูตรจะเสนอแนะ จุดมุ่งหมาย การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผลการเรียนการสอน ซึ่งครูควรปฏิบัติอย่างจริงจัง
5. หลักสูตรเป็นตัวจักรสำคัญเพราะเป็นเครื่องมือของรัฐในอันที่จะพัฒนาคน
6. หลักสูตรเป็นเครื่องชี้บอกถึงความเจริญของชาติ เพราะการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน ถ้าประเทศมีหลักสูตรที่เหมาะสมทันสมัยมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับความต้องการของสังคมประเทศชาติก็จะได้คนที่มีคุณภาพ
7. หลักสูตรจะเป็นตัวกำหนดแนวทางการให้ความรู้ ทักษะ เจตคติ ตลอดจนความรู้ความสามารถของผู้เรียนที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนอันเป็นการพัฒนากำลังคน ไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติให้ได้ผลดี

#### แนวทางการปฏิบัติ

1. ศึกษา วิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 สาระแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม ชุมชนและท้องถิ่น
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. จัดทำโครงการสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการ เนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตาม ความเหมาะสม

4. นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการการใช้หลักสูตรให้ เหมาะสม

5. นิเทศการใช้หลักสูตร

6. ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

7. ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานวิเคราะห์เอกสาร หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินสถานภาพสถานศึกษา จัดทำโครงการสร้างหลักสูตร นำหลักสูตรไปใช้ นิเทศการใช้หลักสูตร ติดตามและประเมินผล การใช้หลักสูตร ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

#### การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องยึดหลักผู้เรียนทุกคนสามารถ เรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ ผู้เรียนแต่ละคนมีธรรมชาติที่แตกต่างกันทั้งในด้านวัย วุฒิภาวะ ความถนัด ความสนใจ และวิธีการเรียนรู้ รวมทั้งมีการดำรงชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน

1. ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง มีประสบการณ์ตรงสัมพันธ์เชื่อมโยงกับ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2. ให้ผู้เรียนได้ค้นพบความรู้ด้วยตนเอง ค้นคว้าแสวงหาความรู้อย่างอิสระ

3. ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความถนัดความ ต้องการ และความสนใจของผู้เรียน

4. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกใช้วิธีการเรียนรู้หลากหลายและเหมาะสมกับตนเอง

5. ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น มีทักษะกระบวนการคิด การจัดการและการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

6. ใช้สื่อที่หลากหลาย รวมทั้งนำภูมิปัญญาไทยมาประยุกต์ใช้ในการจัดกระบวนการ เรียนรู้

7. จัดกิจกรรมและเนื้อหาที่ผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างสมดุลในลักษณะ ของการบูรณาการเพื่อให้การเรียนรู้แบบองค์รวมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้



### แนวทางการปฏิบัติ

1. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการการเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องการผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และลักษณะ ที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

3. จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันหรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

4. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสมสรุปได้ว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึง ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้การจัดการกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียนและการจัดกระบวนการเรียนการสอนจัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครู และส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

### การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

สำราญ มีแจ้ง (2544, หน้า 14 อ้างอิงใน คำมาย บุญสนอง, 2548, หน้า 59) ได้ให้ความหมายของการวัดผลทางการศึกษาว่า เป็นกระบวนการที่ได้มาซึ่งตัวเลขหรือสัญลักษณ์แทนพฤติกรรมคุณลักษณะของบุคคลหรือของที่ต้องการวัด

การวัดผลประเมินผลการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ให้ผู้สอนใช้พัฒนาคุณภาพผู้เรียน เพราะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการ ความก้าวหน้า และความสำเร็จทางการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาและเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ได้กำหนดการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ออกเป็น 3 ระดับ คือ

การวัดผลประเมินผลระดับชั้นเรียน มีจุดมุ่งหมายสำคัญของการประเมินระดับชั้นเรียน คือ มุ่งหาคำตอบว่า ผู้เรียนมีความก้าวหน้าทั้งด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการคุณธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์ อันเป็นผลเนื่องจากการจัดกิจกรรม

การประเมินผลระดับสถานศึกษา เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้เป็นรายชั้นปีและช่วงชั้น สถานศึกษานำข้อมูลที่ได้นี้ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานการเรียนรู้

การประเมินคุณภาพระดับชาติ สถานศึกษาต้องให้ผู้เรียนในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้น ได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมินระดับชาติ

การเทียบโอนผลการเรียน ให้สถานศึกษาสามารถเทียบโอนผลการเรียนของผู้เรียน โดยการนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ และหรือจากการประกอบอาชีพมาเทียบโอนเป็นผลการเรียนของหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งในระดับที่กำลังศึกษาอยู่ การพิจารณาการเทียบโอนสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้โดย พิจารณาจากหลักฐานการศึกษา

#### แนวทางการปฏิบัติ

1. กำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สารการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
3. ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผลการเรียนการสอนโดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จากกระบวนการ การปฏิบัติ และผลงาน

#### 4. พัฒนาเครื่องมือวัดผลประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

สรุปได้ว่า การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน หมายถึง ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สารการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

#### การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยที่มุ่งนำเอาความรู้จากการวิจัยพื้นฐานหรือการวิจัยบริสุทธิ์ไปวิจัยต่อ โดยพัฒนาเป็นเทคนิคหรือวิธีการที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหา และทดลองใช้จนได้ผลเป็นที่น่าพอใจ แล้วจึงนำไปเผยแพร่ใช้ในวงกว้างเพื่อการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้นำกระบวนการวิจัยมาใช้เป็นกระบวนการเรียนรู้และดำเนินงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ดังนี้

1. การใช้การวิจัยในกระบวนการเรียนรู้ มุ่งให้ผู้เรียนทำวิจัยเพื่อใช้กระบวนการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ ผู้เรียนสามารถวิจัยในเรื่องที่สนใจหรือต้องการหาความรู้หรือต้องการแก้ไขปัญหาการเรียนรู้ได้ ซึ่งกระบวนการวิจัยจะช่วยให้ผู้เรียนได้ฝึกกระบวนการคิด

ฝึกการวางแผนฝึกการดำเนินงานและฝึกหาเหตุผลในการตอบปัญหา โดยผสมผสานองค์ความรู้แบบบูรณาการเพื่อให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้จากสถานการณ์จริง

2. การวิจัยพัฒนาการเรียนรู้อย่างมุ่งให้ผู้สอนสามารถทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อยู่ด้วยการศึกษา วิเคราะห์ปัญหาการเรียนรู้อย่างวางแผนแก้ไขปัญหาลearning การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ ให้ผู้สอนสามารถทำวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาที่นำไปสู่คุณภาพการเรียนรู้อยู่ด้วยการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาการเรียนรู้อย่างออกแบบและพัฒนา นวัตกรรมการเรียนรู้อย่างทดลองใช้นวัตกรรมการเรียนรู้อย่างเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ผลการใช้นวัตกรรมนั้น ๆ และให้ผู้สอนสามารถนำกระบวนการวิจัยมาจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้ ด้วยการใช้เทคนิควิธีการ

3. การวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มุ่งให้ผู้บริหารทำการวิจัยและ นำผลการวิจัยมาประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งจัดทำนโยบายและวางแผนบริหารจัดการศึกษา ให้เป็นองค์การที่นำไปสู่คุณภาพการจัดการศึกษาและเป็นแหล่งสร้างเสริมประสบการณ์เรียนรู้ ของผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ

#### แนวทางปฏิบัติ

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ ในภาพรวมของสถานศึกษา

2. ส่งเสริมให้ครู ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้อย่างแต่ละกลุ่ม สาระการเรียนรู้อย่าง

3. ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงาน การวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงานและสถาบันอื่น

สรุปได้ว่า การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา หมายถึง การศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา เพื่อพัฒนา คุณภาพการเรียนรู้อย่างแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้อย่าง

#### การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา

ชลียา ลิ้มปิยากร (2536, หน้า 33 อ้างอิงใน คำมาย บุญสนอง 2548, หน้า 61) ได้ กล่าวถึง สื่อการเรียนการสอน หมายถึง ตัวกลางที่ใช้เพื่อการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ อาจจะมาจากผู้สอนหรือแหล่งความรู้อื่น ๆ ไปยังผู้เรียนนั่นเอง แหล่งความรู้อื่น ๆ อาจหมายถึง วิทยากรหรือบุคคลในชุมชน ผู้ทรงความรู้ในด้านนั้นแบ่งประเภทของสื่อออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ประเภทวัสดุ หมายถึง วัสดุที่เสนอความรู้โดยตัวของสื่อชนิดนั้นและวัสดุที่ต้องอาศัยสื่อประเภทเครื่องกลไกประกอบด้วย หนังสือ ตำราของจริง หุ่นจำลอง รูปภาพ แผนภูมิ แผนที่ फिल्मสตริป แถบบันทึกเสียง फिल्मภาพยนตร์ แผนภาพเลื่อน ฯลฯ

2. ประเภทอุปกรณ์ หมายถึง ทำเป็นตัวกลางในการนำความรู้ถ่ายทอดไปสู่ครูและนักเรียน ได้แก่ เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายภาพเลื่อน เครื่องฉายข้ามศีรษะ โทรทัศน์ วีดิทัศน์ เครื่องบันทึกเสียง วิทยุ เครื่องเล่น แผ่นเสียง ฯลฯ

3. ประเภทวิธีการ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นทั้งในและนอกห้องเรียน ได้แก่ การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ การแสดงละคร การศึกษานอกสถานที่ การจัดนิทรรศการ การสอนโดยใช้ทัศนูปกรณ์

#### แนวทางปฏิบัติ

1. ศึกษา วิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงานวิชาการ

2. ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

3. จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ

4. ประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

5. การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

สรุปได้ว่า การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา หมายถึง การศึกษาวิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การบริหารงานวิชาการ และนวัตกรรมการเรียนการสอน

#### การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทุกรูปแบบ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การกีฬาและนันทนาการ แหล่งข้อมูล และแหล่งเรียนรู้อื่นอย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ

#### แนวทางปฏิบัติ

1. สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

2. จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุวองค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง

3. จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวยุวองค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

4. ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู ใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

สรุปได้ว่า การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ หมายถึง สํารวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุมถึงภูมิปัญญาท้องถิ่น

### **การนิเทศการศึกษา**

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 216 อ้างอิงใน คำมาย บุญสนอง, 2548, หน้า 63) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดบริหารการศึกษาเพื่อชี้แนะให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกับครูและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครูและเพิ่มคุณภาพของบทเรียนให้เป็นที่น่าพอใจตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา

### **แนวทางการปฏิบัติ**

1. จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา
2. ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลาย และเหมาะสมกับการศึกษา
3. ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา
4. ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศ งานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

สรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลายให้เหมาะสมกับการศึกษา ตลอดจนการประเมินผลการจัดระบบกระบวนการนิเทศการศึกษา ติดตามประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษา

### การแนะแนวการศึกษา

การแนะแนวเป็นกระบวนการช่วยให้บุคคลรู้จักและเข้าใจตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อม สามารถเลือกตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 1-3)

### หลักการของการแนะแนว

1. บริการแนะแนวในโรงเรียนจัดขึ้นเพื่อให้นักเรียนทุกคน มีใช้จัดให้เฉพาะนักเรียนบางคนที่มีปัญหาเท่านั้น เพราะการแนะแนวมิใช่เป็นการแก้ปัญหาแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นการป้องกันปัญหาและเสริมสร้างให้นักเรียนแต่ละคนมีความเจริญงอกงามขึ้นในทุก ๆ ด้าน
2. การแนะแนวช่วยให้นักเรียนสามารถนำตนเองได้ ครูเป็นเพียงผู้แนะนำทางให้นักเรียนได้เลือก และคิดแก้ปัญหาด้วยตนเองจนสามารถช่วยตนเองได้
3. การแนะแนวจะจัดทำได้ดี จะต้องข้อมูลของนักเรียนในด้านต่าง ๆ ตรงตามข้อเท็จจริงและเป็นปัจจุบัน
4. การแนะแนวจะต้องจัดอย่างต่อเนื่องกันไป มีโครงการ มีแผนงานตลอดปีมิใช่จัดช่วงใดช่วงหนึ่ง หรือเมื่อปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น
5. การจัดการแนะแนวในโรงเรียนจะต้องมีการประสานงาน และร่วมมือกันในระหว่างบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกโรงเรียนโดยมีหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้รู้งานด้านนี้พอสมควร
6. การแนะแนวจะต้องทำควบคู่กันไปกับการจัดการเรียนการสอน
7. การแนะแนวควรจัดบริการต่าง ๆ ให้ครอบคลุมทั้งด้านการศึกษา ด้านอาชีพ ด้านส่วนตัวและสังคม

### แนวทางการปฏิบัติ

1. จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการ และวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอนดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือกับครูทุกคนในสถานศึกษา
  2. ติดตามและประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา
  3. ประสานความร่วมมือ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ด้านแนะแนวการศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา
- สรุปได้ว่า การแนะแนวการศึกษา หมายถึง จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและดำเนินการแนะแนวการศึกษา และประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ด้านแนะแนวการศึกษาหรือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

### การพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

การประกันคุณภาพภายใน หมายถึง การประเมินและติดตามตรวจสอบคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายในโรงเรียนโดยบุคลากรของสถานศึกษานั้น

1. การบริหารจัดการเป็นเรื่องของทุกคนในองค์กรไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้น
2. ในการบริหารจัดการในองค์กรใด ๆ ก็ตาม ต้องมีการประเมินคุณภาพภายในองค์กร
3. การบริหารจัดการใด ๆ ต้องมีการประเมินทั้งสิ้น อย่างได้เกลียด หรือกลัวการประเมิน
4. ให้มองว่า การประเมินเรื่อง “มาช่วยกันเป็นที่ปรึกษา มาฟังปัญหา มาช่วยแก้ไขมาบอกเรื่องดี ๆ ที่ทั่วโลกเขาทำกันแล้ว

#### แนวทางการปฏิบัติ

1. จัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
  2. กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินผลคุณภาพการศึกษา
  3. วางแผนการพัฒนาคูณภาพการศึกษา ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา
  4. ดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
  5. ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา และหน่วยงานอื่น ในการปรับปรุง และพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และพัฒนาคูณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
  6. ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา
  7. ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- สรุปได้ว่า การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา หมายถึง กำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

### การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยนำประสบการณ์ความรอบรู้ความชำนาญและภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าว

#### แนวทางการปฏิบัติ

1. การศึกษา สำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน
2. จัดให้ความรู้เสริมสร้างความคิดและเทคนิคทักษะทางวิชาการเพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น
3. การส่งเสริมให้ประชาชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดยบุคคล ครอบครัวยุวชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
4. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัวยุวชน ท้องถิ่น

สรุปได้ว่า การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน หมายถึง จัดให้ความรู้เสริมสร้างความคิดและเทคนิคทักษะทางวิชาการ เพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน

### การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

ในการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัวยุวชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษาดังนี้

1. ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษาได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด
2. ให้บุคคล ครอบครัวยุวชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันการศึกษา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา บริจาคทรัพย์สินและทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษาและมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสมและความจำเป็น



### แนวทางการปฏิบัติ

1. ประสานความร่วมมือช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับอุดมศึกษาทั้งบริเวณใกล้เคียง ภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา
2. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

สรุปได้ว่า การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น หมายถึง ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียง ภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา

### การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุคใหม่ องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ในการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการรัฐต้องจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดา-มารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อ

### แนวทางการปฏิบัติ

1. สำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัวยุคใหม่ องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
2. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวยุคใหม่ องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวยุคใหม่ องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

สรุปได้ว่า การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุคใหม่ หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษา และจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวยุคใหม่ องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

## การจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

### แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2559–2561

การจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นการบริหารการจัดการศึกษาครบทุกกระบวนการบริหาร เช่น การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป บนความขาดแคลนในทุกด้านตามบริบทของแต่ละโรงเรียน ดังนั้นเพื่อให้การจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2558, หน้า 47) จึงได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2558–2561 ดังนี้

#### วิสัยทัศน์

โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

#### พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ในเขตบริการของโรงเรียนขนาดเล็ก ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและเสมอภาค
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตามหลักสูตร
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการบนพื้นฐานของการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการมีส่วนร่วม

#### เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและเสมอภาค
2. ผู้เรียนมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตามหลักสูตร
3. มีรูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบท
4. โรงเรียนบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

#### ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเสมอภาค

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

2.1 พัฒนาหลักสูตรและการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

2.2 ยกกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

2.3 พัฒนาคักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

3.1 พัฒนาโรงเรียนให้มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก อยู่บนพื้นฐานการวิจัยและพัฒนา และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

3.2 พัฒนาการบริหารจัดการของเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความต่อเนื่อง และเป็นระบบ

3.3 สร้างแรงจูงใจและให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียนขนาดเล็ก

3.4 สนับสนุนงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ให้เพียงพอที่จะมีคุณภาพตามมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งและความพร้อมในการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา

4.1 จัดทำมาตรฐานการเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนขนาดเล็ก

4.2 จัดทำข้อเสนอปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา ขนาดเล็ก

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

5.1 ส่งเสริมบทบาทของภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

5.2 สร้างความตระหนักและพัฒนาระบบการจูงใจในการรักษุมนท้องถิ่นของตนเอง

5.3 สร้างช่องทางสื่อสาร รับฟังความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ และประชาสัมพันธ์ให้ สาธารณชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

#### **ตัวชี้วัดความสำเร็จ**

1. ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา  
2. ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการพัฒนาและบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

3. ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความเข้มแข็งเป็นไปตามมาตรฐานโรงเรียนขนาด เล็ก ด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุ และครุภัณฑ์

4. ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความพร้อมเป็นนิติบุคคล

5. ร้อยละของโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือในการจัดการศึกษา จากทุกภาคส่วน

#### **นโยบายการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรการในการแก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้การบริหารจัดการ โรงเรียนขนาดเล็กเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (กรมวิชาการ, 2547, หน้า 2) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### รูปแบบการบริหารการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดนโยบายแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ภายใต้การบริหารจัดการแบบองค์รวมที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (All for Education) โดยการกระจายอำนาจให้หน่วยงานในระดับพื้นที่มีอิสระในการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินการที่สอดคล้องกับสภาพข้อจำกัด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2546, หน้า 4-21) เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของหลักสูตร จึงกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียน ดังนี้

#### รูปแบบศูนย์ในโรงเรียน

ศูนย์โรงเรียน (School Center) คือ การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คนลงมา ในลักษณะนำนักเรียนมาเรียนรวมกันทั้งหมดหรือมาเรียนรวมกันบางชั้นเรียนหรือจัดการเรียนการสอนแบบช่วงชั้น และพัฒนารูปแบบเป็นการบริหารจัดการร่วมกัน

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่าย ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดหมายของหลักสูตร
2. เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครู ครูไม่ครบชั้นเรียน
3. เพื่อระดมทรัพยากรของโรงเรียนมาเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนหลัก และพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายให้เป็นแหล่งเรียนรู้
4. เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

#### ลักษณะการดำเนินงาน

1. รูปแบบ “เรียนรวมทุกชั้นเรียน”

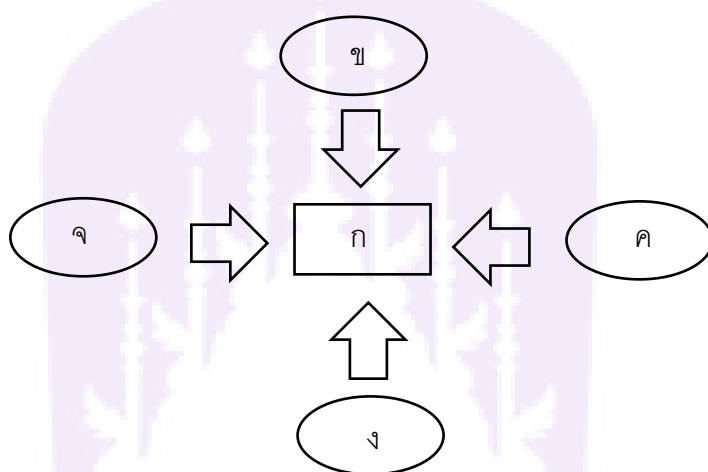
##### 1.1 รูปแบบ

1.1.1 มีโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน มีจำนวนโรงเรียนตั้งแต่ 2-3 โรงเรียน กระจายตัวตั้งอยู่ในพื้นที่ ที่เป็นที่ตั้งของหมู่บ้าน ที่มีเส้นทางคมนาคมระหว่าง 2-5 กิโลเมตร มีสภาพการคมนาคมที่สะดวกทุกฤดูกาล ให้คัดเลือกโรงเรียนที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่ อาคารสถานที่ที่เหมาะสมและตั้งอยู่ศูนย์กลางหรือสามารถเดินทางได้สะดวก เป็นโรงเรียนหลัก ส่วนโรงเรียนที่เหลือเป็นโรงเรียนเครือข่าย

1.1.2 นำนักเรียนทุกระดับชั้นมาเรียนที่โรงเรียนหลัก โดยได้รับการสนับสนุนค่าพาหนะการเดินทางมาเรียน

1.1.3 วางแผนจัดอัตรากำลังครูทั้งผู้บริหารและครูสายผู้สอนตลอดจนบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานร่วมกันที่โรงเรียนหลัก

1.1.4 นำทรัพยากรจากโรงเรียนเครือข่ายมาใช้ร่วมกันที่โรงเรียนหลักและปรับสภาพโรงเรียนเครือข่ายเป็นแหล่งเรียนรู้



ภาพ 1 รูปแบบ “เรียนรวมทุกชั้นเรียน”

ที่มา: กรมวิชาการ, 2547, หน้า 5

## 1.2 วิธีดำเนินการ

1.2.1 วางแผนการบริหารจัดการศูนย์โรงเรียนที่เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน ลงมา โดยตั้งโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่ายนำนักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายมาเรียนรวมกันในโรงเรียนหลักทุกชั้นเรียน

1.2.2 นำผู้บริหารและครูผู้สอนมาวางแผนการบริหารจัดการศึกษาร่วมกัน

1.2.3 กำหนดบทบาทหน้าที่การบริหารจัดการโรงเรียนหลัก และโรงเรียนเครือข่ายอย่างชัดเจน

1.2.4 พิจารณาพัฒนาการโรงเรียนเครือข่ายให้เป็นแหล่งเรียนรู้หรือพิจารณาเลิกล้มโรงเรียนตามความเหมาะสม

1.2.5 ของบประมาณค่าพาหนะนักเรียน สำหรับนักเรียนทุกคน ทุกระดับชั้น  
ที่มาเรียนที่โรงเรียนหลัก

### 1.3 ทรัพยากรที่ต้องการ

1.3.1 บุคลากร ได้แก่ ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนหลัก  
และโรงเรียนเครือข่าย ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารโรงเรียน
- 2) ครูผู้สอน/นักการภารโรง
- 3) ผู้นำทางการศึกษา
- 4) ผู้นำชุมชน
- 5) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น/กำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน

#### 1.3.2 งบประมาณ

- 1) ค่าพาหนะนักเรียน
- 2) ค่าปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนเครือข่ายเป็นแหล่งเรียนรู้
- 3) ค่าใช้จ่ายพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนหลัก
- 4) ค่าประกันชีวิตนักเรียน กรณีการประกันอุบัติเหตุเป็นรายบุคคล

### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.4.1 นักเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง
- 1.4.2 นักเรียนในโรงเรียนหลักและโรงเรียนเครือข่ายมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน  
สูงขึ้นและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดประสงค์ของหลักสูตร
- 1.4.3 สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร  
จัดการศึกษา ทั้งโรงเรียนชุมชน และหน่วยงานอื่น

### 1.5 เงื่อนไขความสำเร็จ

1.5.1 ผู้บริหาร ครูและหน่วยงานระดับนโยบาย มีความพร้อมและมีวิสัยทัศน์  
มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

1.5.2 ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา องค์กรท้องถิ่น ผู้ปกครองนักเรียน มีความเข้าใจ  
ในรูปแบบการบริหารจัดการแบบ “ศูนย์โรงเรียน” อย่างแท้จริงและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

#### 1.5.3 งบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง

## 2. รูปแบบ “เรียนรวมบางชั้น”

### 2.1 วิธีการดำเนินการ

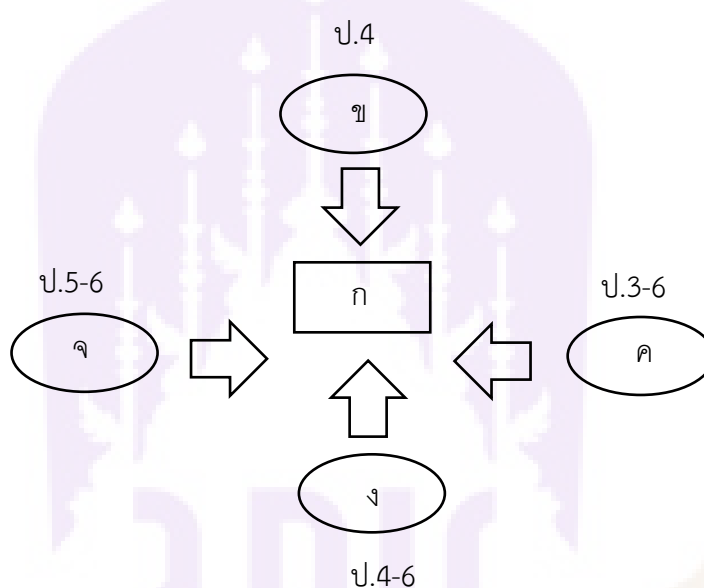
2.1.1 นักเรียนจากโรงเรียนเครือข่ายในบางชั้น เช่น อนุบาล 1-2, ป.1-3 หรือ  
ป.4-6 ไปเรียนรวมกันกับโรงเรียนหลัก

2.1.2 จัดระบบการเรียนการสอนร่วมกันระหว่างโรงเรียนหลักและโรงเรียน  
เครือข่าย

2.1.3 สนับสนุนค่าพาหนะให้กับนักเรียนที่เดินทางมาเรียนร่วมทุกคน

2.1.4 จัดให้มีการประกันอุบัติเหตุให้นักเรียนที่เดินทางมาเรียนร่วม

2.1.5 การบริหารจัดการโรงเรียน ในกรณีที่มีผู้บริหารของโรงเรียนเครือข่าย  
อยู่ในผู้บริหารจัดการโรงเรียนเครือข่าย สำหรับโรงเรียนเครือข่ายที่ไม่มีผู้บริหารให้ผู้บริหาร  
โรงเรียนหลักเป็นผู้รักษาการในตำแหน่งโรงเรียนเครือข่าย



ภาพ 2 รูปแบบ “เรียนรวมบางชั้น”

ที่มา: กรมวิชาการ, 2547, หน้า 8

## 2.2 ทรัพยากรที่ต้องการ

2.2.1 ปรับปรุงด้านอาคารสถานที่ เพื่อให้ให้นักเรียนที่มาเรียนร่วมได้รับบริการ  
อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 ขอรับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนค่าพาหนะจากสำนักงาน  
คณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงาน  
ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อพัฒนาการศึกษา

2.2.3 ขอรับการสนับสนุนด้านบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจากภูมิปัญญา  
ท้องถิ่นและอาสาสมัคร ธนาคารสมอง (ผู้เกษียณอายุที่มีเวลาว่าง และมีความสมัครใจทำการสอน)  
มาเป็นวิทยากร

2.2.4 จัดหาแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลาย เพื่อให้เด็กได้เรียนตามความถนัด ความต้องการและความสนใจของนักเรียน เช่น ห้องสมุดเคลื่อนที่ ครุภัณฑ์/วัสดุ สอนวิชาชีพ แบบห้องเรียนเคลื่อนที่

### 2.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

2.3.1 ลดภาระการขาดแคลนครูผู้สอน

2.3.2 ผู้เรียนได้เรียนครบตรงตามหลักสูตรและสาระการเรียนรู้

2.3.3 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีรูปแบบที่เหมาะสม กับสภาพของท้องถิ่นและความต้องการของชุมชน

2.3.4 การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียนของชุมชน

### 2.4 เงื่อนไขความสำเร็จ

2.4.1 การบริหารจัดการโรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้ยาก หากไม่ยึดหลัก ของการดำเนินงานให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสียในลักษณะของการมีส่วนร่วม ในฐานะของ “หุ้นส่วน”

2.4.2 กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพที่กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของโรงเรียน

2.4.3 การปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนที่เอื้อให้ผู้เรียนเกิดความสนใจ ในการเรียนรู้

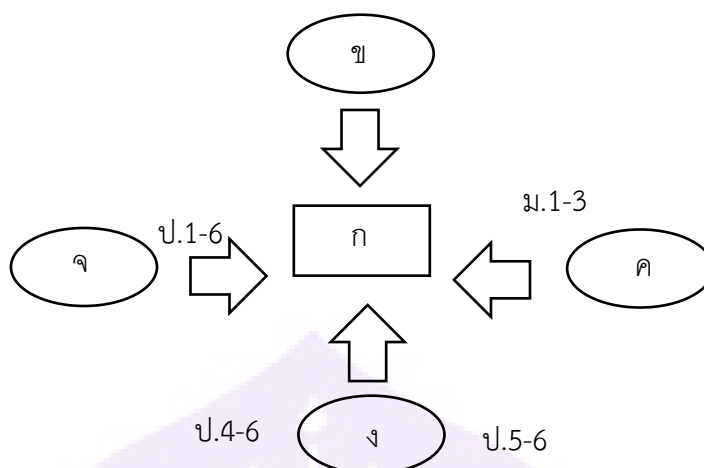
2.4.4 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้โดยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.4.5 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ประกันการดำเนินงาน กับโรงเรียนมารวมกับโรงเรียนหลัก ตามนโยบายและแนวทางปฏิบัติชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อให้ เกิดความมั่นใจต่อโรงเรียนและชุมชน

2.4.6 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ติดตาม กำกับ ดูแลและ นิเทศการจัดการเรียนการสอนอย่างทั่วถึงและจริงจัง โดยมีแผนพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัดที่กำหนดไว้ชัดเจน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

## 3. รูปแบบ “เรียนรวมช่วงชั้น”





ภาพ 3 รูปแบบ “เรียนรวมช่วงชั้น”

ที่มา: กรมวิชาการ, 2547, หน้า 10

### 3.1 วิธีดำเนินการ

#### 3.1.1 ชั้นวางแผนและเตรียมการ

1) ศึกษาข้อมูลโรงเรียนและข้อมูลจำนวนนักเรียน ในปัจจุบันและคาดการณ์ล่วงหน้า 5 ปี จำนวนครู สภาพเศรษฐกิจ ความเป็นอยู่ของชุมชน สภาพพื้นที่ใกล้เคียง สภาพการคมนาคม แล้วจัดกลุ่มกำหนดศูนย์รวมโรงเรียน โดยคำนึงถึงสภาพที่ตั้งของกรมปกครอง คือ สภาพเทศบาลตำบล สภาพระยะทางการเดินทาง

2) จัดประชุมผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก เพื่อชี้แจงและหารือแนวดำเนินการเพื่อกำหนดรูปแบบการดำเนินการร่วมกันในลักษณะการจัดการศึกษาเป็นช่วงชั้น คือจัดแบ่งการเรียนการสอนออกเป็นช่วงชั้น ได้แก่ ศูนย์อนุบาล (อนุบาล 1-2) ศูนย์ ป.1-2 ศูนย์ ป.3-4 ศูนย์ ป.5-6 หรือจัดช่วงชั้นตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) วางแผนกำหนดจัดครูในโรงเรียนในตำบลรวมกัน โดยจัดครูเข้าสอนตามระดับช่วงชั้น ตามความรู้ ความสามารถและความถนัดของครู โดยพิจารณาการจัดจำนวนครูตามเกณฑ์ จำนวนครูที่ทำการสอนจริงในชั้นเรียน

4) ประชุมผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและข้าราชการครูทุกคนตามจุดศูนย์โรงเรียนระดับตำบลเรียนรวมช่วงชั้น เพื่อวางแผนร่วมกันในการบริหารและจัดการเรียนการสอนร่วมกัน

5) ประชุมผู้นำชุมชน ตัวแทนผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อชี้แจงแนวดำเนินการ

6) จัดทำโครงการจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล (รวมเรียนช่วงชั้น) ต่อสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

7) แต่งตั้งคณะกรรมการประสานงานการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล เพื่อให้มีหน้าที่ดูแลให้คำปรึกษา แนะนำและประสานงานการดำเนินการในระดับอำเภอ ตำบลและโรงเรียน

8) ดำเนินงานจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบล

### 3.1.2 ด้านการจัดการเรียนการสอน

จัดครูในตำบลรวมกัน แล้วพิจารณาจัดครูผู้สอนและผู้บริหารโรงเรียน เป็นทีมตามสัดส่วนห้องเรียนและช่วงชั้นตามศูนย์ช่วงชั้นในโรงเรียนต่าง ๆ

### 3.1.3 ด้านการบริหารจัดการ

1) ทุกโรงเรียนยังคงมีสภาพเป็นโรงเรียนตามเดิม มีการบริหารจัดการตามลักษณะการบริหารโรงเรียนตามปกติ

2) การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน ทุกโรงเรียนมีการดำเนินการเกณฑ์เด็กเข้าเรียนตามปกติ เมื่อโรงเรียนแต่ละโรงเรียนรับเด็กแล้วจัดส่งไปเรียนศูนย์โรงเรียนระดับช่วงชั้นนั้น

3) การบริหารงานวิชาการ โดยผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูที่สอนในโรงเรียนชั้นร่วมกันวางแผนในเรื่องต่าง ๆ เช่น งานหลักสูตรและการนำไปใช้ งานการเรียนการสอน งานวัสดุสื่อการเรียนการสอน ห้องสมุด งานนิเทศภายใน งานพัฒนาด้านวิชาการต่าง ๆ เป็นต้น

4) การบริหารงานธุรการ การเงิน การบัญชีและการพัสดุโรงเรียน โดยงานธุรการในชั้นเรียน มีการจัดทำ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ยังคงแยกทำรายโรงเรียนตามเดิม และส่วนที่ 2 ทำเป็นภาพรวม ในระดับชั้นที่ศูนย์นั้น ๆ ส่วนงานธุรการ การเงิน การบัญชี และการพัสดุโรงเรียนเดิมผู้บริหารโรงเรียนและครูที่รับผิดชอบปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยการจัดซื้อวัสดุตามจำนวนเงินรายหัวนักเรียน ให้โรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการ โดยมีการประสานความต้องการใช้สื่อหรือวัสดุร่วมกันจากนั้นจัดแบ่งวัสดุหรือสื่อตามสัดส่วนของจำนวนนักเรียนที่กระจายไปตามศูนย์เรียนช่วงชั้นนั้น ๆ

5) การวัดและการประเมินผลการเรียนการสอนตามหลักสูตร ให้ครูผู้สอนประจำห้องเรียน ในแต่ละศูนย์ทำการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ทั้งในระหว่างปี ปลายปีและภาคเรียน แล้วจัดส่งผลการวัดและประเมินผลไปยังโรงเรียนเดิมของนักเรียนชั้นนั้น ๆ เพื่อให้โรงเรียนเดิมอนุมัติผลการเรียน

6) การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนออกคำสั่งให้ครูไปควบคุมดูแลนักเรียน และปฏิบัติหน้าที่สอนและหน่วยงานอื่น ๆ ในโรงเรียนศูนย์ช่วงชั้นนั้น โดยมีการลงเวลาปฏิบัติงานที่โรงเรียนศูนย์นั้น

7) การพิจารณาความดีความชอบ มีการพิจารณาร่วมกันในระดับศูนย์โรงเรียนระดับตำบลก่อนเข้าสู่การพิจารณาในระดับกลุ่มโรงเรียน

8) ด้านสวัสดิการ จัดวิธีการสนับสนุนค่าพาหนะให้กับนักเรียนทุกคน จัดระบบประกันชีวิตหมู่ให้กับนักเรียนทุกคน จัดระบบการเดินทางเพื่อให้นักเรียนเดินทางปลอดภัย

### 3.2 ทรัพยากรที่ต้องการ

3.2.1 จัดค่าพาหนะให้กับนักเรียนทุกคนที่เดินทางไปเรียนรวม โดยจัดหาวิธีรูปแบบที่หลากหลาย เช่น เป็นค่าจ้างเหมารถรับ-ส่งนักเรียน เงินอุดหนุนนักเรียนที่จัดสรรให้กับนักเรียนหรือผู้ปกครองนักเรียนได้โดยตรง เพื่อความคล่องตัวในการใช้จ่ายงบประมาณตามสภาพจริงของพื้นที่

3.2.2 จัดค่าพาหนะให้กับครูที่ไปปฏิบัติงานศูนย์โรงเรียน เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

### 3.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.3.1 ความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์ระดับตำบลแบบเรียนร่วมชั้น

3.3.2 ความพึงพอใจของครู ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้นำชุมชนและองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีต่อการเรียนการสอนแบบศูนย์โรงเรียนระดับตำบลแบบรวมเรียนช่วงชั้นใน 3 ด้าน ด้านปัจจัยการดำเนินการ ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน ด้านผลผลิตที่เป็นคุณภาพนักเรียน

### 3.4 เงื่อนไขความสำเร็จ

3.4.1 ผู้บริหารหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับ ต้องให้ความสำคัญกับนโยบายมาตรการแนวทางการดำเนินงานที่กำหนดไว้และแสวงหาความร่วมมือกับผู้ที่เกี่ยวข้องของทุกระดับ เพื่อเกิดการปฏิบัติจริงในระดับพื้นที่ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ระเบียบปฏิบัติได้ไม่เอื้อต่อการจัดการ ต้องได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพ

3.4.2 หน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับจะต้องสร้างความมั่นใจ ความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครอง ชุมชน ครู นักเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการจัดค่าพาหนะ ค่าเบี้ยประกันชีวิตให้กับนักเรียนหรือการได้รับการสนับสนุนดูแลด้านอื่น ๆ เช่น เงินอุดหนุนอาหารเสริม (นม) เสื้อผ้า เครื่องเขียน แบบเรียน

3.4.3 ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จะต้องมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานจากผู้เกี่ยวข้องในระดับสูงกว่าเพื่อเป็นหลักประกันในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ต้องหาผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดำเนินการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว รัฐต้องพิจารณาให้ขวัญและกำลังใจต่อ

ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในรูปของเงินค่าตอบแทน ค่าครุภัณฑ์พิเศษต่อหน่วยงาน โรงเรียนและนักเรียน โรงเรียนนั้น ๆ

3.4.4 การบริหารงานโรงเรียนขนาดเล็กจะมีคุณภาพได้หาใช้ระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการ โดยดำเนินการอย่างสร้างสรรค์ บริสุทธิใจ การจัดการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการคิดร่วมวางแผนและประเมินผลร่วมกัน เช่น กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

3.4.5 ข้อเสนออื่นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จจัดทำเครือข่ายของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยการสร้างความเข้าใจของปัญหา การจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่มีคุณภาพจะทำได้อย่างไร เหตุใดต้องปรับปรุงพัฒนากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพราะจะเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จในงานโรงเรียนขนาดเล็กในด้านอื่นต่อไป การปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารจัดการทุกด้าน เพื่อให้การปฏิบัติงานให้โรงเรียนขนาดเล็กในลักษณะศูนย์โรงเรียน ไม่เป็นการสร้างภาระงานเพิ่มขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติ เช่น

งานธุรการในชั้นเรียน

1) บัญชีเรียกชื่อ ควรจัดทำเพียงเล่มเดียวในโรงเรียนที่สอนเด็กแล้วจัดส่งผลสรุปกลับโรงเรียนตามบัญชีเดิม

2) เอกสารบัตรสุขภาพ ระเบียบสะสม ควรใช้ระบบส่งต่อเมื่อมีผู้นิเทศโดยผู้ติดตามข้อมูลต้องถือปฏิบัติร่วมกัน

การบริหารงานบุคคล

1) ควรมีการกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการช่วยราชการที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียนศูนย์ โดยมอบอำนาจให้ระดับปฏิบัติในพื้นที่อนุมัติดำเนินการได้

2) ควรปรับปรุงเกณฑ์การจัดสรรครูให้เหมาะสมกับการปฏิบัติและการพัฒนาเพื่อนำสู่การเกลี้ยอัตรากำลังได้

การบริหารงานวิชาการ

1) การกำหนดให้โรงเรียนศูนย์มีลักษณะการบริหารใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมกัน โดยการวิเคราะห์ตามสภาพพื้นที่ก่อนแล้วนำมาเป็นหลักสูตรของศูนย์โรงเรียน

2) การขอรับการประเมินทุกด้านทั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดและจากหน่วยงานภายนอก ต้องมีแนวปฏิบัติการประเมินว่าให้ประเมินตามสภาพจริงของการจัดการในโรงเรียนที่ดำเนินการศูนย์โรงเรียนและดูผลผลิต คือ นักเรียนเป็นสำคัญ

ทางหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องมีการพัฒนาและส่งเสริมการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เมื่อทราบตัวเลขของการลงทุนและการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงานได้ผล

ต้องจัดทรัพยากรอื่น มาสนับสนุนเพื่อการพัฒนาด้านคุณภาพการศึกษาและเป็นทางเลือกใหม่ ของวิธีการจัดการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ทางโรงเรียนบริหารงานได้ผล เช่น การใช้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น การใช้งบประมาณน้อยแต่มีผลงานควรจัดสรรเงินเพิ่มประสิทธิผลให้

#### 4. รูปแบบ “ศูนย์โรงเรียนแบบพักนอน”

“ศูนย์โรงเรียนแบบพักนอน” เกิดขึ้นจากการดำเนินการศูนย์โรงเรียนในรูปแบบต่าง ๆ ดังได้กล่าวมา แต่เนื่องจากนักเรียนที่เดินทางมาเรียนรวมไม่สามารถเดินทางไป-กลับ ระหว่าง โรงเรียนหลักได้ เนื่องจากบ้านเรือนตั้งอยู่ห่างไกลและการคมนาคมยากลำบากหลายแห่งเป็น ภูเขา และป่าทึบ ดังนั้น นักเรียนจึงจำเป็นต้องพักนอนค้างคืนที่โรงเรียนหลัก

##### 4.1 วิธีดำเนินการ

4.1.1 ประสานงานกับชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการวางแผนการ ดำเนินงาน

4.1.2 จัดสร้างและจัดหาที่พักสำหรับนักเรียน

4.1.3 จัดหางบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานเกี่ยวกับที่พัก อาคารวัสดุอื่น ๆ ที่จำเป็น จากภาครัฐ เอกชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.1.4 แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานบริหารจัดการศูนย์พักนอน

##### 4.2 ทรัพยากรที่ต้องการ

4.2.1 งบประมาณในการจัดสร้างเรือนพักนอน

4.2.2 ค่าอาหาร

4.2.3 ค่าวัสดุ อุปกรณ์การเรียนการสอน

4.2.4 ค่าตอบแทนบุคลากรที่รับผิดชอบ

##### 4.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

4.3.1 นักเรียนได้รับความเสมอภาคในการเรียนในกลุ่มประสบการณ์

4.3.2 นักเรียนได้คุณลักษณะที่พึงประสงค์

4.3.3 นักเรียนมีคุณภาพตามศักยภาพของตนเอง

##### 4.4 เงื่อนไขความสำเร็จ

4.4.1 การสนับสนุนด้านงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายแก่นักเรียน เช่น อาหารเข้า อาหารเย็น เครื่องนอน ตลอดจนเรือนพักนอนของนักเรียน เป็นต้น

4.4.2 การสนับสนุนด้านอัตราค่าจ้าง และค่าตอบแทนแก่ครูผู้รับผิดชอบ เนื่องจากครุมีภาระงานที่เพิ่มขึ้นในด้านการดูแลนักเรียนหลังเวลาเลิกเรียน

4.4.3 โรงเรียนควรดำเนินการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพของนักเรียนที่อยู่ประจำโรงเรียน โดยจัดให้เป็นมวลประสบการณ์เรียนรู้ตลอดเวลาในโรงเรียน

#### 5. รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ

การพัฒนาหลักสูตรเป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษา เพราะจะทำให้การนำหลักสูตรไปใช้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ การนำหลักสูตรใช้จึงจะบังเกิดผลตามที่ต้องการ การพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กที่ครูไม่ครบชั้น อาจพิจารณาดำเนินการได้โดยการจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้น และการบูรณาการเนื้อหารายวิชาตามช่วงชั้น การจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้น อาจจัดให้สอดคล้องกับจำนวนบุคคลที่โรงเรียนมีอยู่ โดยการรวมชั้นที่ติดเข้าด้วยกัน เช่น ช่วงชั้น ป.1-2, ป.3-4, ป.5-6 หรือช่วงชั้นตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ช่วงชั้น ป.1-3, ป.4-5, ม.1-3 เป็นต้น

สำหรับการบูรณาการเนื้อหาวิชา สามารถดำเนินการได้โดยการศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตร แล้วนำวัตถุประสงค์และเนื้อหาการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มวิชาที่สอดคล้องกัน มาเชื่อมโยงสู่การจัดทำหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ หลังจากนั้นจึงนำหน่วยการเรียนรู้ที่บูรณาการแล้ว มากำหนดกิจกรรม เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้ครั้งเดียวพร้อมกันในแต่ละช่วงชั้น วัตถุประสงค์ 1) เพื่อแก้ไขปัญหาครูไม่ครบชั้นเรียน 2) เพื่อจัดประสบการณ์การเรียนรู้ครั้งเดียวในการสอนหลายชั้น 3) เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ เกิดทักษะชีวิต และผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง

#### 5.1 วิธีดำเนินการ

ในการจัดชั้นเรียนแบบช่วงชั้นและการบูรณาการเนื้อหาวิชาดังกล่าวข้างต้นอาจกำหนดขั้นตอนการดำเนินการได้ ดังนี้

5.1.1 ประชุมคณะครูในโรงเรียนเพื่อร่วมปรึกษาหารือวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน

5.1.2 ดำเนินการวิเคราะห์หลักสูตรเพื่อบูรณาการเนื้อหา และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในแต่ละระดับชั้นเรียน

5.1.3 จัดทำตารางสอนในแต่ละระดับช่วงชั้นเรียน

5.1.4 กำหนดครูผู้รับผิดชอบในแต่ละช่วงชั้นเรียน

5.1.5 ครูผู้รับผิดชอบในแต่ละช่วงชั้นเรียน จัดทำกำหนดการเรียนรู้และแผนการเรียนรู้

5.1.6 ดำเนินการจัดการเรียนรู้ตามแผนการเรียนรู้ที่จัดไว้

5.1.7 จัดทำเครื่องมือการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

5.1.8 ประเมินผลการดำเนินงานแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

## 5.2 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

5.2.1 นักเรียนมีคุณภาพดีขึ้น คือ ครูที่มีความใกล้ชิดกับนักเรียนและสามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างผู้เรียนและแก้ปัญหาเป็นรายกรณี (Case Study) ได้ เมื่อโรงเรียนดำเนินการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา ส่งผลให้นักเรียนดีขึ้น

5.2.2 ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เนื่องจากชุมชนไม่ต้องการให้มีการยุบโรงเรียนหรือนำนักเรียนร่วมกับโรงเรียนอื่น เพราะโรงเรียนเป็นองค์กรสำคัญหน่วยหนึ่งของชุมชน ดังนั้น ชุมชนจึงไม่ได้ยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการดูแลรักษาพัฒนาโรงเรียนการเป็นองค์ความรู้ให้โรงเรียน ตลอดจนการสนับสนุนด้านปัจจัยต่าง ๆ

5.2.3 ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน กระบวนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ คือ กระบวนการพัฒนาหลักสูตรอันเป็นภารกิจสำคัญของทุกโรงเรียนรวมทั้งเป็นหัวใจสำคัญในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ตามปรัชญาการจัดการศึกษาปัจจุบัน ดังนั้น การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ จึงเท่ากับเป็นการพัฒนาศักยภาพการทำงานอันเป็นภารกิจสำคัญของงานการปฏิบัติการสอนของครูและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนด้วย

5.2.4 ลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนของรัฐในการจัดการศึกษา และจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการรัฐไม่จำเป็นต้องลงทุนด้านค่าใช้จ่ายในการเพิ่มครูให้ครบชั้นในโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่ต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายในด้านค่าพาหนะเดินทางของนักเรียน ค่าประกันชีวิตหรืออุบัติเหตุในการเดินทางของนักเรียนหรือการจัดยานพาหนะรวมทั้งค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

## 5.3 เงื่อนไขความสำเร็จ

5.3.1 การพัฒนาศักยภาพครู การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของครูในเรื่องการบูรณาการเนื้อหารายวิชาให้สอดคล้องกับช่วงชั้นของโรงเรียน ซึ่งสิ่งสำคัญอยู่ที่ครูจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของหลักสูตรอย่างแท้จริง โดยการศึกษาและนำมาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การบูรณาการในหน่วยการเรียนรู้แต่ละหน่วย ซึ่งถือว่าเป็นพัฒนาหลักสูตร อันเป็นภารกิจของทุกโรงเรียนที่จะต้องดำเนินการอยู่แล้ว

5.3.2 การลดงานธุรการของโรงเรียนลง เพื่อให้ครูได้ทุ่มเทให้กับการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการได้อย่างเต็มที่ ที่หน่วยงานผู้รับผิดชอบควรหาทางลดภาระงานด้านธุรการของโรงเรียนลง โดยการสนับสนุนอัตราบุคลากรด้านธุรการให้แก่โรงเรียนหรืออาจพิจารณา

สนับสนุนงบประมาณค่าตอบแทนเพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดหาบุคลากรในท้องถิ่นมาช่วยดำเนินการในด้านนี้

5.3.3 การจัดแนวทางการเรียนรู้ที่สำคัญ เพื่อให้การจัดการเรียนรู้เป็นไปอย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพหลังจากการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการมาแล้ว โรงเรียนควรมีแนวทางจัดการเรียนรู้ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1) การใช้สื่อ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมต่าง ๆ ช่วยในการจัดการเรียนการสอน เช่น การใช้สิ่งแวดล้อมเป็นสื่อการเรียนรู้ การจัดหาคอมพิวเตอร์และการผลิตโปรแกรมการเรียนรู้ (CAI)

2) การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและองค์ความรู้ในท้องถิ่น

3) การเป็นเครือข่ายและการจัดการเรียนรู้กับโรงเรียนอื่นเพื่อเป็นการเสริมประสบการณ์ให้กับผู้เรียนให้มีความสมบูรณ์ เช่น การจัดสหวิทยาการเรียนรู้อคอมพิวเตอร์ การใช้ห้องปฏิบัติการทางภาษา (Sound Lab) หรือห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ การเข้าค่ายทางวิชาการร่วมกับโรงเรียนอื่น ๆ และหมายความรวมถึงการแข่งขันกีฬาหรือการแข่งขันทางวิชาการต่าง ๆ ด้วย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อารีรัตน์ เบ็ญรักษา (2554) ได้ศึกษาการพัฒนาการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ ผลการดำเนินงานและแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ส่วนใหญ่บริหารจัดการโดยใช้รูปแบบผสมผสานด้วยวิธีการที่หลากหลาย ผลการดำเนินงานรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ทุกรูปแบบนำไปใช้ได้กับโรงเรียนขนาดเล็กทุกโรงเรียน โดยมีการเลือกใช้ตามสภาพปัญหาและบริบทของแต่ละโรงเรียน

นิลวรรณ วัฒนา (2556) ได้ศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี ใน 6 ด้าน ผลการวิจัย พบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา



ชลบุรี มีการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี จำแนกตามประเภทการณ์การทำงานและที่ตั้งโรงเรียน พบว่า มีสภาพการบริหารงานวิชาการโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกตาม สถานภาพและรูปแบบการจัดชั้นเรียน พบว่า มีสภาพการปฏิบัติงานด้านบริหารวิชาการโดยรวมไม่แตกต่างกัน การศึกษาปัญหา พบมากที่สุดด้านบุคลากรขาดความรู้ในการบริหารงานวิชาการ รองลงมา คือ ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร บุคลากรขาดทักษะในการปฏิบัติงาน การพัฒนาหลักสูตร การติดตามอย่างต่อเนื่องโดยศึกษานิเทศก์ และการระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน มาสนับสนุนการบริหาร

ชวลีภรณ์ นवलนุช (2558) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง จากการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อสภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาปัญหา ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พบว่า มีภาระงานมากทำให้การจัดทำหลักสูตรมีองค์ประกอบไม่สมบูรณ์ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ พบว่า มีกิจกรรมของนักเรียนมากเกินไป นักเรียนมีเวลาเรียนน้อย การเรียนการสอนจึงไม่ได้ผลตามที่ต้องการ ด้านการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน พบว่า เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลประเมินผลไม่มีมาตรฐาน ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา พบว่า ขาดบุคลากรที่มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พบว่า สื่อการเรียนการสอนไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ พบว่า ขาดงบประมาณและบุคลากรด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ด้านการนิเทศการศึกษา พบว่า ขาดทักษะในการนิเทศและการวางแผนนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการแนะแนวการศึกษา พบว่า ปัญหาเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรแนะแนวในการให้ความช่วยเหลือนักเรียน ครูภัณฑ์ไม่เพียงพอ ขาดบุคลากรแนะแนว ด้านการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา พบว่า ขาดการติดตามดูแลเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาทำให้ไม่มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน พบว่า ไม่มีบุคลากรมาอำนวยความสะดวกในการบริการ ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น พบว่า สถานศึกษาขาดศูนย์บริการด้านวิชาการที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารกับแหล่งวิชาการในที่อื่น ๆ ด้านการ

ส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา พบว่า ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ปรัชญา มะลิหวล (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุจิตราภรณ์ สำเภอินทร์ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับและความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิตรา ทรัพย์โฉม (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงาน

แตกต่างกันในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกันในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ไม่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 อยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสิทธิภาพการบริหารงานโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่อยู่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนแตกต่างกันในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ไม่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวก

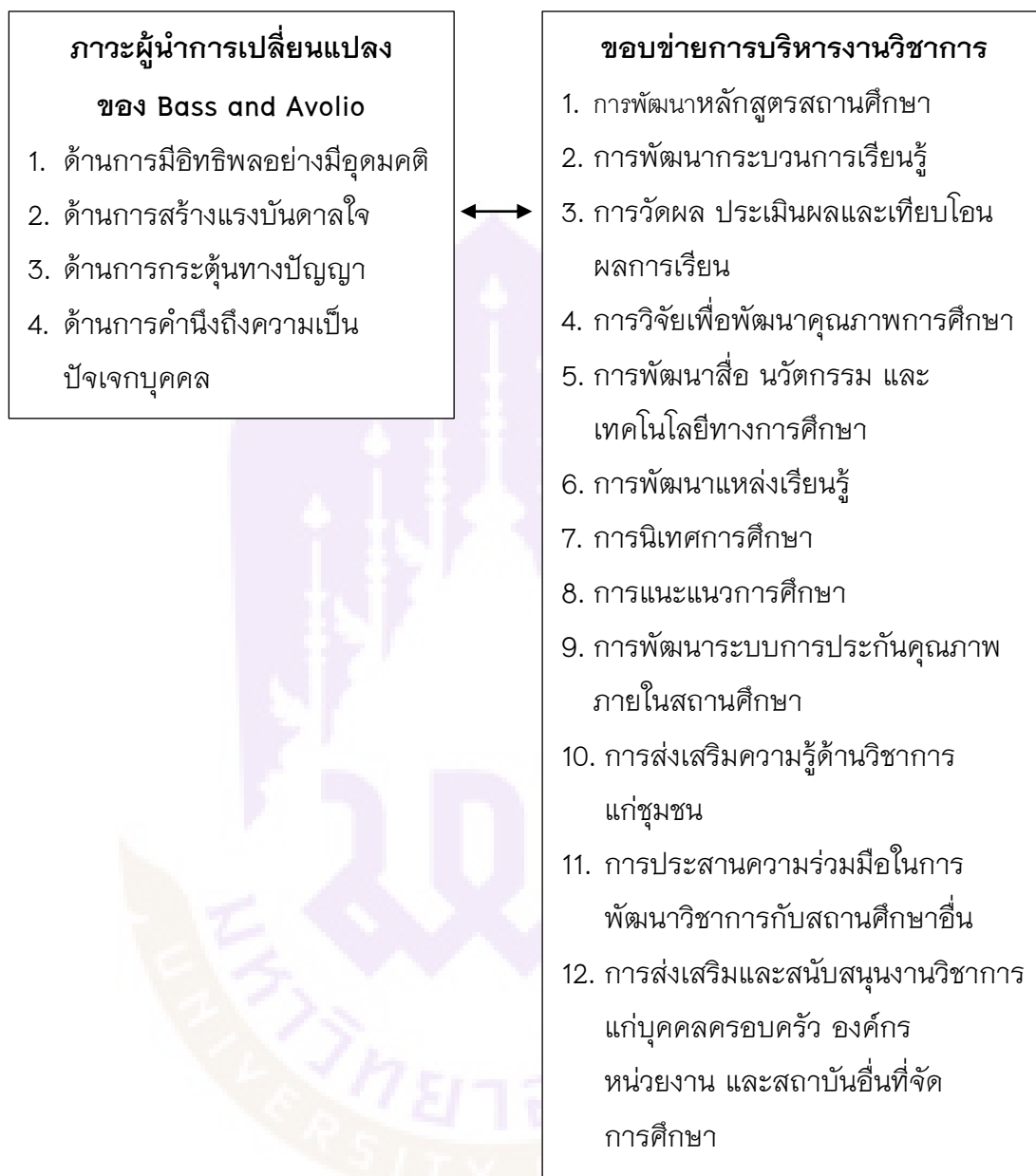
ไพฑูริย์ แก้วเงิน (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิภาพผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา เปรียบเทียบหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหาร ครูผู้สอน และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อัครพล กันทะตอง (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ระดับการบริหารงานวิชาการและเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน ตลอดจนข้อเสนอแนะการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการส่งเสริมการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและผู้บริหารในโรงเรียนภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก การบริหารวิชาการโรงเรียนของผู้บริหารตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อินทอร โควังชัย (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นด้าน พบว่า ด้านมีอิทธิพลอย่างมีคุณค่าการณืมีค่ามากที่สุดอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่วนด้านที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีค่ามากที่สุดอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้และด้านการวัดผลและประเมินผล ส่วนด้านที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ด้านการนิเทศการศึกษา ผลการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกโดยอยู่ในระดับปานกลาง คู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียน ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียน ด้านการวัดผลและประเมินผล มีความสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง

### กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพ 4 กรอบแนวคิดของการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยดังต่อไปนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 79 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 79 คน ครูผู้รับผิดชอบงานบริหารวิชาการ จำนวน 79 คน และครูผู้สอน จำนวน 330 คน รวมทั้งหมด 488 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงานบริหารวิชาการ และครูผู้สอน ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, p. 608) จากนั้นนำมาเทียบสัดส่วน แล้วจึงนำมาสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการใช้ตารางเลขสุ่ม ซึ่งได้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 35 คน ครูผู้รับผิดชอบงานบริหารวิชาการ จำนวน 35 คน และครูผู้สอน จำนวน 147 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 217 คน ดังรายละเอียดตาราง 1

ตาราง 1 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ตอบแบบสอบถาม	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ผู้บริหาร	79	35
ครูผู้รับผิดชอบงานวิชาการ	79	35
ครูผู้สอน	330	147
<b>รวม</b>	<b>488</b>	<b>217</b>

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลในเรื่องเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง มีลักษณะเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) สร้างตามทฤษฎีของบาส (Bass) ซึ่งผู้วิจัยบูรณาการมาจากแบบสอบถามของเรวดี ช้อนเพชร เพื่อหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับงานบริหารวิชาการโรงเรียน เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามขอบข่ายและภารกิจการดำเนินงานวิชาการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขอบข่ายและภารกิจ 12 งาน ดังนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา

6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert's Rating Scale) ดังนี้

- ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
- ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด
- ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับงานบริหารวิชาการโรงเรียน
- ระดับ 5 หมายถึง การบริหารวิชาการโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง การบริหารวิชาการโรงเรียน อยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง การบริหารวิชาการโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง การบริหารวิชาการโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง การบริหารวิชาการโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษาเอกสารหลักการ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริการและการบริหารงานวิชาการ จากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม
2. สร้างแบบสอบถามตามขอบเขตของเนื้อหาแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง นำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงและความถูกต้องของเนื้อหา โดยนำมาหาความสอดคล้อง IOC (Index of Item-Objective



Congruence) แล้วนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งค่า IOC ตั้งแต่ 0.50–1.00 มีค่าความเที่ยงตรงใช้ได้

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มผู้บริหาร ครูวิชาการและครูผู้สอน ในโรงเรียนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย จำนวน 5 โรงเรียน โรงเรียนละ 6 ฉบับ รวม 30 ฉบับ

5. นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้แล้วไปหาค่าความเชื่อมั่น ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202–204) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .916

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วทำฉบับสมบูรณ์เพื่อเก็บข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 บันทึกเสนอให้คณะวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 2 นำหนังสือเสนอต่อผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วนำหนังสือที่ผ่านการพิจารณาแล้วเสนอต่อผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้ศึกษาส่งด้วยตนเองเฉพาะสถานศึกษาที่อยู่บริเวณใกล้เคียง และสถานศึกษาที่อยู่ไกลนั้น ผู้ศึกษาจัดส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ โดยส่งซองพร้อมปิดแสตมป์เจ้าหน้าที่ของถึงผู้ศึกษา เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามจัดส่งแบบสอบถามที่ตอบแล้วส่งคืนให้ผู้ศึกษาทางไปรษณีย์ด้วยเช่นกัน

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ผู้ศึกษาเดินทางไปเก็บด้วยตนเอง สำหรับสถานศึกษาที่ส่งแบบสอบถามคืนทางไปรษณีย์ภายหลังจากส่งแบบสอบถามไปแล้ว 2 สัปดาห์ โดยสามารถเก็บได้ 217 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์งานบริหารวิชาการ ใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง งานบริหารวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง งานบริหารวิชาการอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง งานบริหารวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง งานบริหารวิชาการอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง งานบริหารวิชาการของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน โดยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2550, หน้า 314) ดังนี้

ค่า  $r$  ตั้งแต่ .91–1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก

ค่า  $r$  ตั้งแต่ .71–.90 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูง

ค่า  $r$  ตั้งแต่ .31–.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ค่า  $r$  .30–และต่ำกว่า .30 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ค่า  $r$  เท่ากับ .00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับงานบริหารวิชาการโรงเรียน ตามขอบข่ายและภารกิจดำเนินงานวิชาการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขอบข่ายและภารกิจ 12 งาน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (n = 217)	ร้อยละ
1) ชาย	98	45.20
2) หญิง	115	54.80
<b>รวม</b>	<b>217</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ จำนวนทั้งหมด 217 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 54.80 และเพศชาย จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 45.20 ตามลำดับ

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (n = 217)	ร้อยละ
1) น้อยกว่า 25 ปี	18	8.30
2) 26-35 ปี	67	30.90
3) 36-45 ปี	59	27.20
4) 46 ปีขึ้นไป	73	33.60
<b>รวม</b>	<b>217</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ จำนวนทั้งหมด 217 คน มีอายุระหว่าง 46 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 33.60 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 26-35 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 30.90 อายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 27.20 และมีอายุน้อยกว่า 25 ปี น้อยที่สุด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 8.30 ตามลำดับ

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (n = 217)	ร้อยละ
1) ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
2) ระดับปริญญาตรี	149	68.70
3) ระดับปริญญาโท	68	31.70
4) ระดับปริญญาเอก	0	0
<b>รวม</b>	<b>217</b>	<b>100.0</b>

จากตาราง 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา จำนวนทั้งหมด 217 คน มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 68.7 รองลงมา ได้แก่ ระดับปริญญาโท จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 31.70

ตาราง 5 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

ตำแหน่งปัจจุบัน	จำนวน (n = 217)	ร้อยละ
1) ผู้บริหารสถานศึกษา	29	13.40
2) รักษาการแทนผู้บริหารสถานศึกษา	6	2.80
3) ครูผู้รับผิดชอบงานบริหารวิชาการ	35	16.10
4) ครูผู้สอน	147	67.70
<b>รวม</b>	<b>217</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน จำนวนทั้งหมด 217 คน ปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอน จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 67.70 ปฏิบัติหน้าที่ครูผู้รับผิดชอบงานบริหารวิชาการ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 16.10 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 13.40 และปฏิบัติหน้าที่รักษาการแทนผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.80 ตามลำดับ

ตาราง 6 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม  
ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง

ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง	จำนวน (n = 217)	ร้อยละ
1) ต่ำกว่า 5 ปี	29	13.40
2) 6-10 ปี	85	39.20
3) 10 ปีขึ้นไป	103	47.50
<b>รวม</b>	<b>217</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน  
ในตำแหน่ง จำนวนทั้งหมด 217 คน มีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป มากที่สุด จำนวน  
103 คน คิดเป็นร้อยละ 47.50 ประสบการณ์การทำงาน 6-10 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็น  
ร้อยละ 39.20 และประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี น้อยที่สุด จำนวน 29 คน คิดเป็น  
ร้อยละ 13.40

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พะเยา เขต 1 (n = 217)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ	4.19	0.10	มาก
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.24	0.09	มาก
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.43	0.13	มาก
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.15	0.12	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.25</b>	<b>0.02</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ ,  
S.D. = 0.02) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกด้าน  
อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.13) รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.09) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.10) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.12) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

**ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (n = 217)**

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธาจากบุคลากร	4.06	0.58	มาก
2. ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน	4.22	0.53	มาก
3. ผู้บริหารแสดงความสามารถ เป็นที่ไว้วางใจของ บุคลากร	4.12	0.33	มาก
4. ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่า บุคลากรจะปฏิบัติงาน ได้อย่างบรรลุเป้าหมาย	4.18	0.39	มาก
5. ผู้บริหารยินดีที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างเต็ม ความสามารถ	4.31	0.55	มาก
6. ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับบุคลากรว่า สามารถ เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้	4.53	0.65	มากที่สุด
7. ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความเสียสละทุ่มเทเพื่อ ประโยชน์ของโรงเรียน	4.06	0.50	มาก
8. การตัดสินใจของผู้บริหารจะคำนึงผลทางด้าน ศีลธรรม และจริยธรรม	4.10	0.53	มาก
9. ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และความคิด ที่สำคัญให้กับบุคลากร	4.19	0.48	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.19</b>	<b>0.10</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ

โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.10) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับบุคลากรว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.65) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารยินดีที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างเต็มความสามารถ ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.55) ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.53) ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และความคิดที่สำคัญให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.48) ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.39) ผู้บริหารแสดงความสามารถ เป็นที่ไว้วางใจของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.33) การตัดสินใจของผู้บริหารจะคำนึงผลทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.53) และผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความเสียสละทุ่มเทเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.50) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับเชื่อมั่นศรัทธาจากบุคลากร ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.58) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

**ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (n = 217)**

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรเห็นว่า ทุกคนมีความสำคัญและมีคุณค่า	4.11	0.59	มาก
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	4.15	0.56	มาก
3. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่างานที่มอบหมายให้ทำนั้น ว่าเป็นสิ่งท้าทายความสามารถของบุคลากร	4.24	0.43	มาก
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียน	4.25	0.51	มาก
5. ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย	4.41	0.64	มาก
6. ผู้บริหารชี้ให้เห็นว่าการมีเจตคติที่ดีต่องานจะส่งผลดีต่อโรงเรียน	4.25	0.70	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.24</b>	<b>0.09</b>	<b>มาก</b>



จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.09) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่า บุคลากรจะปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.64) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.51) ผู้บริหารชี้ให้เห็นว่า การมีเจตคติที่ดีต่องานจะส่งผลดีต่อโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.70) ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่างานที่มอบหมายให้ทำนั้นว่า เป็นสิ่งท้าทายความสามารถของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.43) ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.56) และผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญและมีคุณค่า ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.59) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (n = 217)

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในระดับสูงขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.25	0.84	มาก
2. ผู้บริหารเสนอแนะให้บุคลากรหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน	4.38	0.70	มาก
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาให้ครบทุกด้าน	4.68	0.70	มากที่สุด
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	4.69	0.46	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสามารถคิดวิเคราะห์และตรวจสอบปัญหาอย่างริเริ่มสร้างสรรค์	4.47	0.50	มาก
6. ผู้บริหารสนับสนุนและจูงใจบุคลากรให้ใช้ความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหาต่าง ๆ	4.60	0.49	มากที่สุด
7. ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้แสดงความคิดเห็นแก่ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีใหม่	4.32	0.64	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรระบุปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล	4.24	0.61	มาก
9. ผู้บริหารเห็นความสำคัญและให้กำลังใจบุคลากรที่ปฏิรูปเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบใหม่	4.24	0.49	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.43</b>	<b>0.13</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาโดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.13) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.46) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาให้ครบทุกด้าน ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.70) ผู้บริหารสนับสนุนและจูงใจบุคลากรให้ใช้ความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.49) ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์และตรวจสอบปัญหาอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.50) ผู้บริหารเสนอแนะให้บุคลากรหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.70) ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้แสดงความคิดเห็น แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีใหม่ ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.64) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในระดับสูงขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.84) และผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรระบุปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.61) ผู้บริหารเห็นความสำคัญและให้กำลังใจบุคลากรที่ปฏิรูปเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบใหม่ ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.49) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (n = 217)

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารให้ความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นแก่บุคลากรในโรงเรียน	4.15	0.36	มาก
2. ผู้บริหารเคารพในสิทธิและให้เกียรติบุคลากรในโรงเรียน	4.06	0.49	มาก
3. ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรในการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ความต้องการความสามารถ	4.25	0.36	มาก
4. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร	4.01	0.73	มาก
5. ผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากรทุกคนโดยเปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	4.27	0.60	มาก
6. ผู้บริหารมอบหมายงานโดยยึดหลักเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล	4.10	0.48	มาก
7. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.19	0.48	มาก
8. ผู้บริหารจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของบุคลากรแต่ละคน	4.23	0.42	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.15</b>	<b>0.12</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.12) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทุกข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากรทุกคนโดยเปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.60) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรในการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ความต้องการความสามารถ ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.36) ผู้บริหารจะเอาใจใส่เป็นพิเศษ

ในความต้องการของบุคลากรแต่ละคน ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.42) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.48) ผู้บริหารให้ความสำคัญอิสระในการแสดงความคิดเห็นแก่บุคลากรในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.36) ผู้บริหารมอบหมายงานโดยยึดหลักเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.48) ผู้บริหารเคารพในสิทธิและให้เกียรติบุคลากรในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.49) และผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.73) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวม (n = 217)

การบริหารงานวิชาการโรงเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	4.27	0.13	มาก
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	4.22	0.09	มาก
3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน	4.28	0.09	มาก
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.31	0.04	มาก
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา	4.16	0.08	มาก
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	4.14	0.06	มาก
7. การนิเทศการศึกษา	4.22	0.04	มาก
8. การแนะแนวการศึกษา	4.18	0.05	มาก
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	4.15	0.08	มาก
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน	4.23	0.07	มาก
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น	4.26	0.07	มาก
12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	4.17	0.14	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.22</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 12 พบว่า การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการปฏิบัติระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.04) มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา ได้แก่ การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.09) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.07) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.07) การนิเทศการศึกษา ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.04) การพัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์ ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.09) การแนะแนวการศึกษา ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.05) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.14) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.08) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.08) และการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ มีการปฏิบัติต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.06) ตามลำดับ

**ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการพัฒนาหลักสูตร (n = 217)**

การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการจัดทำโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสถานศึกษา	4.27	0.54	มาก
2. ผู้บริหารสามารถจัดทำโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสถานศึกษา	4.05	0.21	มาก
3. ผู้บริหารสามารถนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนรวมทั้งบริหารจัดการหลักสูตรได้อย่างเหมาะสม	4.16	0.52	มาก
4. ผู้บริหารสามารถนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตรโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	4.46	0.50	มาก
5. ผู้บริหารสามารถทำการนิเทศติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตรเพื่อปรับปรุงพัฒนา อย่างต่อเนื่อง	4.41	0.58	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.27</b>	<b>0.13</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 13 พบว่า การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการพัฒนาหลักสูตร โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.13) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการปฏิบัติระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ( $\bar{X} = 4.46$ , S.D. = 0.05) มีการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถทำการนิเทศติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตรเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.58) ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการจัดทำโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.54) ผู้บริหารสามารถนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งบริหารจัดการหลักสูตรได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.52) และผู้บริหารสามารถจัดทำโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสถานศึกษา มีการปฏิบัติต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.21) ตามลำดับ

**ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (n = 217)**

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หลากหลายรูปแบบ	4.35	0.48	มาก
2. ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระ หน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.09	0.29	มาก
3. ผู้บริหารสามารถจัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม และ แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสอน	4.16	0.46	มาก
4. ผู้บริหารสามารถจัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครู ในกลุ่มสาระต่าง ๆ	4.23	0.54	มาก
5. ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการพัฒนาครูให้มีความรู้ทักษะ เกี่ยวกับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ	4.26	0.55	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.22</b>	<b>0.09</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 14 พบว่า การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.09) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการปฏิบัติระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.48) ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการพัฒนาครูให้มีความรู้ทักษะเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.55) ผู้บริหารสามารถจัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.54) ผู้บริหารสามารถจัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสอน ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.46) และผู้บริหารสามารถส่งเสริมการจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการปฏิบัติต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.29) ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการวัดผล ประเมินผล เทียบโอนผลการเรียน (n = 217)

การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนการวัดผลประเมินผลให้สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้	4.42	0.50	มาก
2. ผู้บริหารสามารถกำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผลให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง	4.24	0.70	มาก
3. ผู้บริหารสามารถจัดให้มีการเทียบโอนความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด	4.28	0.66	มาก
4. ผู้บริหารสามารถพัฒนาเครื่องมือวัดผลประเมินผลตามจุดประสงค์การเรียนรู้ตามรายวิชา ที่สถานศึกษากำหนด	4.14	0.65	มาก
5. ผู้บริหารสามารถจัดให้มีเครื่องมือในการวัดผล ประเมินผลที่ได้ตามมาตรฐาน	4.32	0.47	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.28</b>	<b>0.09</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 15 พบว่า การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการวัดผล ประเมินผล เทียบโอนผลการเรียน โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.09) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้อมีการปฏิบัติระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนการวัดผลประเมินผลให้สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.50) ผู้บริหารสามารถจัดให้มีเครื่องมือในการวัดผล ประเมินผล ที่ได้ตามมาตรฐาน ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.47) ผู้บริหารสามารถจัดให้มีการเทียบโอนความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.66) ผู้บริหารสามารถกำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผลให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาโดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.70) และผู้บริหารสามารถพัฒนาเครื่องมือวัดผล ประเมินผลตามจุดประสงค์การเรียนรู้ตามรายวิชาที่สถานศึกษากำหนด มีการปฏิบัติต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.65) ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (n = 217)

การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสามารถส่งเสริมครูให้ศึกษาวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ	4.34	0.48	มาก
2. ผู้บริหารสามารถสนับสนุนส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	4.43	0.50	มาก
3. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการในการนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน	4.38	0.49	มาก
4. ผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือในการทำวิจัยระหว่างบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน รวมทั้งสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำวิจัย	4.18	0.55	มาก
5. ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือในการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย เผยแพร่ผลงานวิจัยและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนร่วมกับสถานศึกษาอื่น	4.22	0.41	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.31</b>	<b>0.04</b>	<b>มาก</b>



จากตาราง 16 พบว่า การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.31$ , S.D. = 0.04) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อ มีการปฏิบัติระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถสนับสนุนส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.50) มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการในการนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.49) ผู้บริหารสามารถส่งเสริมครูให้ศึกษาวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.48) ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือในการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย เผยแพร่ผลงานวิจัยและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนร่วมกับสถานศึกษาอื่น ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.41) และผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือในการทำวิจัยระหว่างบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน รวมทั้งสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำวิจัย มีการปฏิบัติต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.55) ตามลำดับ

**ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารวิชาการ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา (n = 217)**

การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	4.06	0.62	มาก
2. ผู้บริหารให้การสนับสนุน ส่งเสริมครูผลิตคิดค้น สร้างสื่อด้วยวิธีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน	4.19	0.48	มาก
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดหาสื่อ นวัตกรรมที่สอดคล้องเหมาะสมกับจุดประสงค์การเรียนรู้เนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอน และผู้เรียน	4.14	0.67	มาก
4. ผู้บริหารสามารถประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา	4.18	0.67	มาก
5. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดค้นสร้างสื่อด้วยวิธีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน	4.24	0.49	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.16</b>	<b>0.08</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 17 พบว่า การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.08) เมื่อพิจารณารายละเอียด พบว่า ทุกข้อมีการปฏิบัติระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดค้นสร้างสื่อด้วยวิธีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.49) มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารให้การสนับสนุนส่งเสริมครูผลิตคิดค้น สร้างสื่อด้วยวิธีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.48) ผู้บริหารสามารถประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.67) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดหาสื่อ นวัตกรรมที่สอดคล้องเหมาะสมกับจุดประสงค์การเรียนรู้เนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอน และผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.67) และผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน มีการปฏิบัติต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.62) ตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารวิชาการ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ (n = 217)

การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสามารถจัดให้มีการสำรวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.14	0.44	มาก
2. ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น	4.26	0.44	มาก
3. ผู้บริหารสามารถจัดทำเอกสารเผยแพร่ จัดตั้งพัฒนาแหล่งเรียนรู้	4.03	0.47	มาก
4. ผู้บริหารสามารถนำแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในชุมชนมาใช้ให้เกิดองค์ความรู้	4.29	0.46	มาก
5. ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือในการจัดตั้ง ส่งเสริมพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน	4.00	0.51	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.14</b>	<b>1.60</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 18 พบว่า การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 1.60) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการปฏิบัติในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถนำแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในชุมชนมาใช้ให้เกิดองค์ความรู้ ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.46) มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.44) ผู้บริหารสามารถจัดให้มีการสำรวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.44) ผู้บริหารสามารถจัดทำเอกสารเผยแพร่ จัดตั้งพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.47) และผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน มีการปฏิบัติต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.51) ตามลำดับ

ตาราง 19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการนิเทศการศึกษา (n = 217)

การนิเทศการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีการจัดระบบนิเทศงานวิชาการ การเรียนการสอนภายในสถานศึกษา	4.22	0.41	มาก
2. ผู้บริหารสามารถดำเนินการนิเทศภายใน ประเมินผลติดตาม การจัดระบบกระบวนการนิเทศศึกษาภายในสถานศึกษา	4.35	0.48	มาก
3. ผู้บริหารสามารถประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษา เกี่ยวกับการพัฒนาระบบกระบวนการนิเทศวิชาการและการเรียนการสอน	4.16	0.37	มาก
4. ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือในการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา	4.20	0.40	มาก
5. ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายการนิเทศร่วมกับสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกันและเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง	4.15	0.36	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.22</b>	<b>0.04</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 19 พบว่า การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการนิเทศการศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.04) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการปฏิบัติระดับมากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถดำเนินการนิเทศภายใน ประเมินผลติดตาม การจัดระบบกระบวนการนิเทศศึกษาภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.48) มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารมีการจัดระบบนิเทศงานวิชาการ การเรียนการสอนภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.41) ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือในการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.40) ผู้บริหารสามารถประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบกระบวนการนิเทศวิชาการและการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.37) และผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายการนิเทศร่วมกับสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกันและเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง มีการปฏิบัติต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.36) ตามลำดับ

**ตาราง 20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการแนะแนวการศึกษา (n = 217)**

การแนะแนวการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสามารถจัดให้มีการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงระบบการแนะแนวกับดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้สอดคล้องกับระบบการเรียนการสอน	4.26	0.44	มาก
2. ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดกระบวนการเรียนการสอนในการช่วยเหลือผู้เรียนให้รู้จักเข้าใจตนเอง สามารถเลือกวิชาเรียนได้ตามความถนัดของตนเอง	4.12	0.33	มาก
3. ผู้บริหารสามารถจัดให้มีคณะกรรมการในการดำเนินการติดตาม ประเมินผลการแนะแนวภายในสถานศึกษาอื่น	4.18	0.39	มาก
4. ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์แนะแนวร่วมกับสถานศึกษาอื่น	4.26	0.44	มาก
5. ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายการแนะแนวภายในสถานศึกษาในเขตพื้นที่เดียวกัน	4.06	0.49	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.18</b>	<b>0.05</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 20 พบว่า การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการแนะแนวการศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.05) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ทุกข้อมีการปฏิบัติระดับมากเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถจัดให้มีการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงระบบการแนะแนวกับดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้สอดคล้องกับระบบการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.44) และผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์แนะแนวร่วมกับสถานศึกษาอื่น ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.44) มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถจัดให้มีคณะกรรมการในการดำเนินการติดตาม ประเมินผลการแนะแนวภายในสถานศึกษาอื่น ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.39) ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดกระบวนการเรียนการสอนในการช่วยเหลือผู้เรียนให้รู้จักเข้าใจตนเอง สามารถเลือกวิชาเรียนได้ตามความถนัดของตนเอง ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.33) และผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายการแนะแนวภายในสถานศึกษาในเขตพื้นที่เดียวกัน มีการปฏิบัติต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.49) ตามลำดับ

**ตาราง 21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา (n = 217)**

การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีการจัดระบบโครงสร้างองค์กรให้สามารถรองรับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	4.07	0.25	มาก
2. ผู้บริหารสนับสนุนให้ทุกฝ่ายร่วมกำหนดเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานการศึกษาของกระทรวง เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษา	4.09	0.28	มาก
3. ผู้บริหารสามารถวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพ	4.12	0.44	มาก
4. ผู้บริหารสามารถดำเนินการติดตามตรวจสอบ ปรับปรุงพัฒนาการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การประกันคุณภาพภายนอก	4.22	0.41	มาก
5. ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือในการปรับปรุงพัฒนาระบบคุณภาพภายในกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น	4.24	0.43	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.15</b>	<b>0.08</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 21 พบว่า การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษาโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.08) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกข้อมีการปฏิบัติระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือในการปรับปรุง พัฒนาระบบคุณภาพภายในกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.43) มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถดำเนินการติดตามตรวจสอบ ปรับปรุงพัฒนาการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การประกันคุณภาพภายนอก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.41) ผู้บริหารสามารถวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพ ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.44) ผู้บริหารสนับสนุนให้ทุกฝ่ายร่วมกำหนดเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานการศึกษาของกระทรวงเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.28) และผู้บริหารมีการจัดระบบโครงสร้างองค์กรให้สามารถรองรับ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีการปฏิบัติต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.25) ตามลำดับ

ตาราง 22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน (n = 217)

การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน	4.25	0.44	มาก
2. ผู้บริหารจัดให้มีการสำรวจความต้องการการสนับสนุนทางวิชาการของชุมชน	4.13	0.34	มาก
3. ผู้บริหารจัดให้มีศูนย์วิชาการในสถานศึกษา เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการให้แก่ชุมชน	4.18	0.54	มาก
4. ผู้บริหารดำเนินการจัดนิทรรศการหรือการแสดงทางวิชาการแก่ชุมชน	4.34	0.48	มาก
5. ผู้บริหารดำเนินการจัดให้ความรู้เพื่อส่งเสริมสร้างความคิด และเทคนิคทางวิชาชีพแก่ชุมชน	4.27	0.44	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.23</b>	<b>0.07</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 22 พบว่า การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชนโดยรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.07) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อ มีการปฏิบัติระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารดำเนินการจัดนิทรรศการหรือการแสดงทางวิชาการแก่ชุมชน ( $\bar{X} = 4.34$ , S.D. = 0.48) มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารดำเนินการจัดให้ความรู้เพื่อส่งเสริมสร้างความคิดและเทคนิคทางวิชาชีพแก่ชุมชน ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.44) ผู้บริหารสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.44) ผู้บริหารจัดให้มีศูนย์วิชาการในสถานศึกษา เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการให้แก่ชุมชน ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.54) และผู้บริหารจัดให้มีการสำรวจความต้องการการสนับสนุนทางวิชาการของชุมชน มีการปฏิบัติต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.34) ตามลำดับ

ตาราง 23 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารวิชาการ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น (n = 217)

การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือในการช่วยเหลือพัฒนาดำเนินงานวิชาการกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษา	4.25	0.44	มาก
2. ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา	4.12	0.54	มาก
3. ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายการพัฒนาทางวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ	4.32	0.33	มาก
4. ผู้บริหารสามารถช่วยเหลือในการพัฒนาทางวิชาการในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา	4.20	0.51	มาก
5. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.39	0.49	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.26</b>	<b>0.07</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 23 พบว่า การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.07) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการปฏิบัติระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.49) มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายการพัฒนางานวิชาการ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = 0.33) ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือในการช่วยเหลือ พัฒนาด้านงานวิชาการกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษา ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.44) ผู้บริหารสามารถช่วยเหลือในการพัฒนาทางวิชาการในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.51) และ ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้องค์กรต่างๆ มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา มีการปฏิบัติต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.54) ตามลำดับ

**ตาราง 24 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติหน่วยงาน องค์กร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา (n = 217)**

การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติหน่วยงาน องค์กร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารดำเนินการสำรวจ ศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา	4.12	0.33	มาก
2. ผู้บริหารดำเนินการสำรวจความต้องการในการรับการสนับสนุนทางวิชาการของบุคคล ครอบครัวยุติหน่วยงาน องค์กร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	4.38	0.70	มาก
3. ผู้บริหารสามารถพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการศึกษาของบุคคล ครอบครัวยุติหน่วยงาน องค์กร รวมทั้งสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	4.20	0.47	มาก
4. ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาการทางวิชาการ แก่บุคคล ครอบครัวยุติหน่วยงาน องค์กร รวมทั้งสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	4.14	0.35	มาก
5. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดแสดงนิทรรศการทางวิชาการ เพื่อให้ความรู้แก่บุคคล ครอบครัวยุติหน่วยงาน องค์กร รวมทั้งสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.33	มาก
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>4.17</b>	<b>0.14</b>	<b>มาก</b>



จากตาราง 24 พบว่า การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว หน่วยงาน องค์กร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.14) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการปฏิบัติระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารดำเนินการสำรวจความต้องการในการรับการสนับสนุนทางวิชาการของบุคคล ครอบครัว หน่วยงาน องค์กร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = 0.70) มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการศึกษาของบุคคล ครอบครัว หน่วยงาน องค์กร รวมทั้งสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.47) ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาการทางวิชาการ แก่บุคคล ครอบครัว หน่วยงาน องค์กร รวมทั้งสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.35) ผู้บริหารดำเนินการสำรวจศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.33) และผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดแสดงนิทรรศการทางวิชาการ เพื่อให้ความรู้แก่บุคคล ครอบครัว หน่วยงาน องค์กร รวมทั้งสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีการปฏิบัติต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.33) ตามลำดับ

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1**

**ตาราง 25 แสดงค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1**

ตัวแปร	ด้านการมี อิทธิพล อย่างมี อุดมคติ	ด้านการ สร้างแรง บันดาลใจ	ด้านการ กระตุ้น ทาง ปัญญา	ด้านการ คำนึงถึง ความเป็น ปัจเจก บุคคล	ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง
การพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา	0.621**	0.446**	0.560**	0.433**	0.501**
การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	0.528**	0.508**	0.480**	0.625**	0.449**
การวัดผล ประเมินผลและ เทียบโอนผลการเรียน	0.734**	0.654**	0.726**	0.802**	0.756**

ตาราง 25 (ต่อ)

ตัวแปร	ด้านการมี อิทธิพล อย่างมี อุดมคติ	ด้านการ สร้างแรง บันดาลใจ	ด้านการ กระตุ้น ทาง ปัญญา	ด้านการ คำนึงถึง ความเป็น ปัจเจก บุคคล	ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง
การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	0.660**	0.640**	0.643**	0.723**	0.589**
การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และ เทคโนโลยีทางการศึกษา	0.800**	0.667**	0.764**	0.635**	0.850**
การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	0.529**	0.542**	0.504**	0.670**	0.503**
การนิเทศการศึกษา	0.607**	0.715**	0.637**	0.603**	0.719**
การแนะแนวการศึกษา	0.606**	0.626**	0.529**	0.580**	0.651**
การพัฒนาระบบการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษา	0.605**	0.707**	0.677**	0.526**	0.783**
การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการ แก่ชุมชน	0.721**	0.720**	0.666**	0.491**	0.814**
การประสานความร่วมมือ ในการพัฒนาวิชาการกับ สถานศึกษาอื่น	0.670**	0.808**	0.704**	0.600**	0.607**
การส่งเสริมและสนับสนุนงาน วิชาการ แก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษา	0.670**	0.811**	0.705**	0.563**	0.671**
<b>การบริหารงานวิชาการ</b>	<b>0.782**</b>	<b>0.863**</b>	<b>0.763**</b>	<b>0.789**</b>	<b>0.725**</b>

หมายเหตุ: \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 25 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ในระดับสูง ( $r = 0.725$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์กันเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทาง

การศึกษา ในระดับสูงสุด ( $r = 0.800$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการ แก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ในระดับสูงสุด ( $r = 0.811$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญาที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการด้านพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ในระดับสูงสุด ( $r = 0.764$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ในระดับสูงสุด ( $r = 0.802$ ) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการในระดับสูงสุด ( $r = 0.863$ )



## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. จากการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดตามลำดับ

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับบุคลากรว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารยินดีที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างเต็มความสามารถ และผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความเสียสละทุ่มเทเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับเชื่อมั่นศรัทธาจากบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม

ในการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียน และผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญและมีคุณค่า มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายข้อ ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาให้ครบทุกด้าน และผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรระบุปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล และผู้บริหารเห็นความสำคัญและให้กำลังใจบุคลากรที่ปฏิรูปเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน แบบใหม่ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากรทุกคนโดยเปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรในการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ความต้องการความสามารถ และผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. จากการศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 พบว่า การบริหารงานวิชาการโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา รองลงมา ได้แก่ ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้อื่นๆ ด้านการแนะแนวการศึกษา ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

2.1 การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการพัฒนาหลักสูตร โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถทำกานนิเทศติดตามประเมินผล การใช้หลักสูตรเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถ

จัดทำโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของสถานศึกษา

2.2 การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ใน ระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หลากหลายรูปแบบ รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการพัฒนาครูให้มีความรู้ทักษะ เกี่ยวกับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ

2.3 การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการวัดผล ประเมินผล เทียบโอนผลการเรียน โดยรวมและ รายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนการวัดผล ประเมินผลให้สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถจัดให้มี เครื่องมือในการวัดผล ประเมินผล ที่ได้ตามมาตรฐาน และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหาร สามารถพัฒนาเครื่องมือวัดผลประเมินผลตามจุดประสงค์การเรียนรู้ตามรายวิชาที่สถานศึกษา กำหนด

2.4 การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยรวมและรายข้อ ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถสนับสนุนส่งเสริมให้ครูทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการในการนำ ผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถ สร้างความร่วมมือในการทำวิจัยระหว่างบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน รวมทั้งสถาบันอื่นที่ จัดการศึกษา เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำวิจัย

2.5 การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยรวมและรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดค้นสร้างสื่อด้วยวิธีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารให้การสนับสนุน ส่งเสริมครูผลิตคิดค้น สร้างสื่อด้วยวิธีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการ พัฒนาการเรียนการสอน และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความจำเป็น ในการใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

2.6 การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ โดยรวมและรายชื่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถนำแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในชุมชนมาใช้ให้เกิดองค์ความรู้ ร่องลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน

2.7 การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการนิเทศการศึกษา โดยรวมและรายชื่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถดำเนินการนิเทศภายใน ประเมินผล ติดตาม การจัดระบบกระบวนการนิเทศศึกษาภายในสถานศึกษา ร่องลงมา ได้แก่ ผู้บริหารมีการ จัดระบบนิเทศงานวิชาการ การเรียนการสอนภายในสถานศึกษา และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายการนิเทศร่วมกับสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกัน และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง

2.8 การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการแนะแนวการศึกษา โดยรวมและรายชื่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถจัดให้มีการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายใน สถานศึกษา โดยเชื่อมโยงระบบการแนะแนวกับดูแลช่วยเหลือให้นักเรียนให้สอดคล้องกับระบบ การเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ และผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์แนะแนวร่วมกับสถานศึกษาอื่น ร่องลงมา ได้แก่ ผู้บริหาร สามารถจัดให้มีคณะกรรมการในการดำเนินการติดตาม ประเมินผลการแนะแนวภายใน สถานศึกษาอื่น และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายการแนะแนวภายใน สถานศึกษาในเขตพื้นที่เดียวกัน

2.9 การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา โดยรวมและ รายชื่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือ ในการปรับปรุง พัฒนาระบบคุณภาพภายในกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ร่องลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถดำเนินการติดตามตรวจสอบ ปรับปรุงพัฒนาการประเมินคุณภาพภายใน สถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การประกันคุณภาพภายนอก และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารมีการจัดระบบโครงสร้างองค์กรให้สามารถรองรับ การประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา

2.10 การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน โดยรวม และรายชื่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารดำเนินการจัดนิทรรศการ หรือการแสดงทางวิชาการแก่ชุมชน รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารดำเนินการจัดให้ความรู้เพื่อ ส่งเสริมสร้างความคิดและเทคนิคทางวิชาชีพแก่ชุมชน และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหาร จัดให้มีการสำรวจความต้องการการสนับสนุนทางวิชาการของชุมชน

2.11 การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ สถานศึกษาอื่น โดยรวมและรายชื่อทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายการพัฒนางานวิชาการ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้ องค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา

2.12 การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน องค์กร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา โดยรวมและรายชื่อทุกข้ออยู่ใน ระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารดำเนินการสำรวจความต้องการในการรับ การสนับสนุนทางวิชาการของบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน องค์กร และสถาบันอื่นที่จัด การศึกษา รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสามารถพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการศึกษาของบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน องค์กร รวมทั้งสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดแสดงนิทรรศการทางวิชาการ เพื่อให้ความรู้แก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงาน องค์กร รวมทั้งสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ในระดับสูง

### อภิปรายผลการวิจัย

ในการอภิปรายผลการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 มีประเด็นอภิปราย ดังนี้



1. ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารโรงเรียน มีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งการบริหารและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 มาตรา 39 ได้กระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ บริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารงานทั่วไป ทำให้ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ ในการบริหารโรงเรียน ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ ประสานการระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษา รวมทั้ง ควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน พัสดุ สถานที่ รวมถึงการบริหารโรงเรียน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างรวดเร็ว ประกอบกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การพร้อมไปกับการส่งเสริมริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตามตลอดจนกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ตามภารกิจไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ อัครพล กันทะตอง (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ระดับการบริหารงานวิชาการและเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน ตลอดจน ข้อเสนอแนะการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการส่งเสริมการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและ ผู้บริหารในโรงเรียน ภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก การบริหารวิชาการโรงเรียนของผู้บริหารตาม ความคิดเห็นของข้าราชการครูและผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและยัง สอดคล้องกับ ไผท แถบเงิน (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารกับประสิทธิภาพผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสกลนคร เขต 1 โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาเปรียบเทียบหาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา ซึ่งผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับ เชื่อมัั่นศรัทธาจากบุคลากร สร้างความไว้วางใจและสร้างความพึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความเสียสละทุ่มเทเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน การตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องคำนึงผลทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม มีความเชื่อมั่นว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1985, pp. 123-125 อ้างอิงใน เรวดี ช้อนเพชร, 2556) ที่ได้ให้ไว้ว่า ผู้นำแสดงบทบาทสำหรับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี เชื่อถือในตัวผู้นำ วางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามวิสัยทัศน์ร่วมกันและรู้ถึงพันธกิจ สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรม

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารได้รับการพัฒนาให้มีจิตวิทยาในการบริหาร เพื่อให้สามารถบริหารงานได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ ประกอบกับในปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี ทำให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทักษะการบริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมผู้ร่วมงานให้เกิดแรงบันดาลใจและทุ่มเทในการทำงาน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทในการทำงาน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีทัศนคติทางบวกในการทำงาน ทำให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง และมีความเชื่อมั่นว่า ผู้ร่วมงานจะปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อินทอร โควังชัย (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ สุรีย์ภรณ์ ทรรคนิยากร (2541, หน้า 30) ซึ่งได้กล่าววว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงาน ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงาน

โดยทุ่มเทกำลังความคิด กำลังกาย ความรู้และความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ปัจจุบันผู้บริหารต้องพัฒนาศักยภาพตามบทบาท และความรับผิดชอบของผู้บริหารให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความร่วมมือทุกระดับของสถานศึกษาเพื่อร่วมกันแก้ปัญหา และแสวงหาทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารจึงมีพฤติกรรมกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีกระบวนการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองในระดับสูงขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ โดยผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาให้แก่ผู้ร่วมงานและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับ เศาวนิต เศาณานนท์ (2542, หน้า 4) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวม อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจาก คน เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการทำให้องค์กรขับเคลื่อน ผู้บริหารจึงต้องเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน และต้องให้เกียรติ ดูแลความต้องการจำเป็นของผู้ร่วมงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น ส่งผลให้ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ความเข้าใจและยอมรับความแตกต่าง มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล ให้ความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็น เคารพในสิทธิและให้เกียรติ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้า และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543, หน้า 9) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำต้องการสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่น ๆ ได้กระทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคลหรือเป็นที่มต่อภารกิจขององค์การและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อินทอร โควังชัย (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก

2. การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารและครูเห็นความสำคัญของงานวิชาการ ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการบริหารงานและการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ตามจุดเน้นการพัฒนาและตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะเรื่อง การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ การให้ความสำคัญกับการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน รวมถึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรซึ่งเป็นหัวใจหลักของการเรียนการสอน ที่ผู้บริหารต้องเสริมให้ครูศึกษาและทำความเข้าใจ รวมถึงการนำหลักสูตรมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เป็นยุคของการใช้เทคโนโลยี การนำสื่อ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารและครูต้องประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ครูรู้จักการแนะแนวการศึกษา รวมถึงผู้บริหารและครูต้องรู้จักพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพและพัฒนาผู้เรียนได้ โดยรวมถึงการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กอาจมีความจำกัดในเรื่องงบประมาณและบุคลากร ทำให้การพัฒนาแหล่งเรียนรู้อย่างไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนจะช่วยกันคิดและหาทางแก้ไขต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 21) ที่ได้กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นงานสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิด ในสถานศึกษามีหลักการบริหาร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิลวรรณ วัฒนา (2556) ได้ศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี ใน 6 ด้าน ผลการวิจัย พบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี มีการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.1 ด้านการพัฒนาหลักสูตร ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

ด้านการพัฒนาหลักสูตร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก หลักสูตรเป็นเหมือนหัวใจหลักของการสอน ผู้บริหารจึงส่งเสริมการจัดทำโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสถานศึกษา ครูสามารถนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนรวมทั้งบริหารจัดการหลักสูตรได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารสามารถนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย รวมถึงผู้บริหารมีกรณีศึกษาติดตาม ประเมินผลการใช้หลักสูตรเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทศนีย์ ศุภเมธิ (2537, หน้า 7 อ้างอิงใน คำมาย บุญสนอง, 2548, หน้า 56) กล่าวว่า หลักสูตรเป็นโครงการที่ประมวลความรู้และประสบการณ์ทั้งหลายที่โรงเรียนจัดให้กับนักเรียน ไม่ว่าจะป็นภายในหรือภายนอกโรงเรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาไปตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้สรุปได้ว่า อะไรก็ตามที่โรงเรียนจัดให้กับนักเรียนผ่านประสบการณ์ที่เด็กได้รับรู้ถือเป็นหลักสูตรทั้งสิ้น

2.2 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ผลการศึกษา พบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ในกระบวนการเรียนรู้ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสอน รวมถึงผู้บริหารส่งเสริมพัฒนาครูให้มีความรู้ทักษะเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ครูมีกระบวนการในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทศนีย์ ศุภเมธิ (2537, หน้า 7 อ้างอิงใน คำมาย บุญสนอง, 2548, หน้า 56) ได้กล่าวว่า การที่จะพัฒนากระบวนการเรียนรู้ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตรและส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

2.3 ด้านการวัดผล ประเมินผล เทียบโอนผลการเรียน ผลการศึกษา พบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการวัดผล ประเมินผล เทียบโอนผลการเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารกำหนดระเบียบแบบปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผลให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา

โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูพัฒนาเครื่องมือวัดผลประเมินผลตามจุดประสงค์การเรียนรู้ตามรายวิชา ที่สถานศึกษากำหนด รวมทั้งจัดให้มีเครื่องมือในการวัดผล ประเมินผลที่ได้ตามมาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับ สำราญ มีแจ้ง (2544, หน้า 14 อ้างอิงใน คำมาย บุญสนอง, 2548, หน้า 59) การบริหารงานด้านการวัดผล ประเมินผล เทียบโอนผลการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับ มาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

2.4 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผลการศึกษา พบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารส่งเสริมครูให้ศึกษาวิเคราะห์วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ และเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ผู้บริหารบริหารจัดการ ในการนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน สร้างความร่วมมือในการทำวิจัย ระหว่างบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน รวมทั้งสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำวิจัย รวมถึงผู้บริหารประสานความร่วมมือในการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย เผยแพร่ผลงานวิจัยและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนร่วมกับสถานศึกษาอื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุติภรณ์ นवलนุช (2558) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4 จากการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อสภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง โดยภาพรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาปัญหาด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา พบว่า ขาดบุคลากรที่มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างแท้จริง

2.5 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ผลการศึกษา พบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารให้การสนับสนุน ส่งเสริมครูผลิตคิดค้น สร้างสื่อด้วยวิธีใหม่ ๆ ที่สอดคล้องเหมาะสมกับผู้เรียนและจุดประสงค์การเรียนรู้เนื้อหา

กิจกรรมการเรียนการสอน ผู้บริหารประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลียาลิมปิยากร (2536, หน้า 33 อ้างอิงใน คำมาย บุญสนอง, 2548, หน้า 61) ได้กล่าวว่า การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการประสานความร่วมมือในการผลิต จัดหา พัฒนาและการใช้สื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

2.6 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก แหล่งเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเรียนการสอน ผู้บริหารจึงจัดให้มีการสำรวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น และนำแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในชุมชนมาใช้ให้เกิดองค์ความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุติภรณ์ นวลนุช (2558) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 4 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง จากการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อสภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาปัญหาด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ พบว่าขาดงบประมาณและบุคลากรด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้

2.7 ด้านการนิเทศการศึกษา ผลการศึกษา พบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการนิเทศการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารมีการจัดระบบนิเทศงานวิชาการ การเรียนการสอนภายในสถานศึกษา ผู้บริหารดำเนินการนิเทศภายใน ประเมินผล ติดตาม การจัดระบบกระบวนการนิเทศศึกษาภายในสถานศึกษา รวมถึงการประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบกระบวนการนิเทศวิชาการและการเรียนการสอน ซึ่งผู้บริหารต้องติดตามตรวจสอบตลอดเวลา ในประสานความร่วมมือในการดำเนินการนิเทศ รวมถึงการสร้าง

เครือข่ายการนิเทศร่วมกับสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกันและเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 216 อ้างอิงใน คำมา ย บัญสนอง, 2548, หน้า 63) ได้กล่าวว่า การนิเทศการศึกษาต้องจัดระบบการนิเทศ งานวิชาการ และการเรียนการสอน ในรูปแบบหลากหลายให้เหมาะสมกับการศึกษา ตลอดจน การประเมินผลการจัดระบบกระบวนการนิเทศการศึกษา ติดตามประสานงานกับเขตพื้นที่ การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษา

2.8 ด้านการแนะแนวการศึกษา ผลการศึกษา พบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะเยา เขต 1 ด้านการแนะแนวการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การแนะแนวการศึกษาเป็นการจัดกระบวนการเรียนการสอน ในการช่วยเหลือผู้เรียนให้รู้จักเข้าใจตนเอง สามารถเลือกวิชาเรียนได้ตามความถนัดของตนเอง ผู้บริหารจึงต้องส่งเสริมให้มีการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงระบบการแนะแนวกับดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้สอดคล้องกับระบบการเรียน การสอนให้เกิดประสิทธิภาพ จัดให้มีคณะกรรมการในการดำเนินการติดตาม ประเมินผล การแนะแนวภายในสถานศึกษาอื่น รวมถึงผู้บริหารประสานความร่วมมือในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์แนะแนวร่วมกับสถานศึกษาอื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุติภรณ์ นวลนุช (2558) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็ก ในอำเภอเทิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะเยา เขต 4 โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง จากการศึกษ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อ สภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง โดยภาพรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาปัญหาด้านการแนะแนวการศึกษา พบว่า ปัญหา เกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรแนะแนวในการให้ความช่วยเหลือนักเรียน ครูภัณฑ์ไม่เพียงพอ ขาดบุคลากรแนะแนว

2.9 ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา ผลการศึกษา พบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะเยา เขต 1 ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ระบบ การประกันคุณภาพเป็นสิ่งที่ทุกโรงเรียนต้องดำเนินการ ผู้บริหารจึงมีการจัดระบบโครงสร้าง องค์กรให้สามารถรองรับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สนับสนุนให้ทุกฝ่ายร่วม



กำหนดเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานการศึกษาของกระทรวงเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารดำเนินการติดตามตรวจสอบ ปรับปรุงพัฒนาการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การประกันคุณภาพภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 1-3) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องกำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

2.10 ด้านการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน ผลการศึกษา พบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน ผู้บริหารจัดตั้งศูนย์วิชาการในสถานศึกษา เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการให้แก่ชุมชน เป็นการให้ความรู้เพื่อส่งเสริมสร้างความคิดและเทคนิคทางวิชาชีพแก่ชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุติกรณ์ นवलนุช (2558) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็ก ในอำเภอเทิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง จากการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อสภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อสภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง โดยภาพรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาปัญหาด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน พบว่า ไม่มีบุคลากรมาอำนวยความสะดวกในการบริการ

2.11 ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ผลการศึกษา พบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารประสานความร่วมมือในการช่วยเหลือ พัฒนา ด้านงานวิชาการกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษา สนับสนุน ส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา รวมถึงผู้บริหารให้ความสำคัญกับการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และนำมาพัฒนาสถานศึกษาต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทศนีย์ ศุภเมธี (2537, หน้า 7 อ้างอิงใน คำมาย บุญสนอง 2548, หน้า 56) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

ผู้บริหารต้องประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียง ภายใน เขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา

2.12 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว หน่วยงาน องค์กร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ผลการศึกษา พบว่า การบริหารงานวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว หน่วยงาน องค์กร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสำรวจ ศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา สำรวจความต้องการ ในการรับการสนับสนุนทางวิชาการของบุคคล ครอบครัว หน่วยงาน องค์กร และสถาบันที่ จัดการศึกษา ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและนักเรียนจัดแสดงนิทรรศการทางวิชาการ เพื่อให้ ความรู้แก่บุคคล ครอบครัว หน่วยงาน องค์กร รวมทั้งสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุติภรณ์ นवलนุช (2558) ได้ศึกษาสภาพและปัญหา การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงาน วิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง จากการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารที่มี ต่อสภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีต่อสภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในอำเภอเทิง โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาปัญหาด้านการส่งเสริมและ สนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา พบว่า ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ในภาพรวม ผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากนั้นจะกำหนดแนวทางในการ ดำเนินงานภายในโรงเรียน โดยเฉพาะงานบริหารวิชาการนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ย่อมสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนั้น แสดงถึงหัวใจหลักของงานบริหารวิชาการ ไม่ว่าจะ เป็นการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนการสอนที่ สอดคล้องกับความถนัดและความสามารถของนักเรียน โดยผู้บริหารมีส่วนสำคัญ ในการสร้าง แรงบันดาลใจให้ครูปฏิบัติหน้าที่ สร้างแรงบันดาลใจให้นักเรียนตั้งใจเรียน ทั้งนี้ผู้บริหารต้อง

เอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักการครองตน ครองคน และครองงาน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับเชื่อมั่นศรัทธาจากบุคลากร ปฏิบัติงานด้วยความเสียสละทุ่มเทเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติหน้า โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรัชญา มะลิหวล (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับ จิตรา ทรัพย์โฉม (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครพล กันทะดวง (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและผู้บริหารในโรงเรียน ภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก การบริหารวิชาการโรงเรียนของผู้บริหารตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับ อินทุอร โควังชัย (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4

ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4 ในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกโดยอยู่ในระดับปานกลาง คู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ กับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียน

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารควรมีการพัฒนาในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เคารพในสิทธิและให้เกียรติบุคลากรในโรงเรียน ปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ความต้องการ ความสามารถ รวมถึงผู้บริหารควรให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความจำกัดด้านบุคลากร เมื่อบุคลากรน้อยย่อมมีภาระงานมากขึ้น ผู้บริหารจึงควรให้ขวัญกำลังใจบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

2. สถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรนำสื่อ เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การประเมินผล และการวิจัย เป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่านสื่อเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารควรจัดหาสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการระดมทรัพยากรเพื่อจัดหาสื่ออุปกรณ์ให้เพียงพอกับจำนวนนักเรียน ทั้งนี้ ผู้บริหารและครูควรกำกับดูแลการใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างใกล้ชิด เน้นการใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด

3. ผู้บริหารควรมีการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในชุมชนมาใช้ให้เกิดองค์ความรู้ ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กอาจมีการจำกัดด้านงบประมาณ ผู้บริหารจึงควรระดมทรัพยากรในการหางบประมาณมาพัฒนาและปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ รวมถึงการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา นำภูมิปัญญาและวิทยากรท้องถิ่นเข้ามาช่วยในการจัดการศึกษาและยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่องานวิชาการโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อด้านอื่น ๆ เช่น งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงบประมาณ งานบริหารทั่วไป เป็นต้น



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2547). การปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แนวทางสู่การปฏิบัติ.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.  
กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2558). แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2558-  
2561. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กิติมา ปรีดีดีลิก. (2532). ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.
- คำมาย บุญสนอง. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะความเป็นนักบริหาร  
มืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารวิชาการในโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย,  
เลย.
- เงิน บุตรดีมี. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบในการตัดสินใจของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาเลย เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- จิตรา ทรัพย์โหม. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียน กับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร, สกลนคร.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: มัลติอินฟอร์เมชั่น.
- ชุลีภรณ์ นवलนุช. (2558). การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน  
ขนาดเล็กในอำเภอเทิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เชียงราย เขต 4. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2550). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนคริน  
ทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2.  
รายงานการศึกษาอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

- นันทิมา นาคาพงศ์. (2558). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พะเยา: วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา.
- นิลวรรณ วัฒนา. (2556). **สภาพการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี**. สารนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธาและความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา**. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- บุญช่วย ศิริเกษ. (2540). **พฤติกรรมมองค้การในการบริหารการศึกษา**. เลย: ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏเลย.
- ประพันธ์ เม้าเวียงแก. (2547). **การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- ปรัชญา มะลิหวล. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซท.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2543). **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ไผท แถบเงิน. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- พรนพ พุกพันธ์. (2544). **ภาวะผู้นำและแรงจูงใจ**. กรุงเทพฯ: จามจุรีย้โปรดักท์.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2544). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ม้นชานา อินทุสมิต. (2546). **องค์การและการจัดการ**. เลย: สถาบันราชภัฏเลย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). **ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**. ปริญญาานิพนธ์ วท.ด., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.

- เรวดี ช้อนเพชร. (2556). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับงานบริหารวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- วิจิต บุญเลิศ. (2543). **ปัญหาการบริหารงานวิชาการระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2546). **โรงเรียน: องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3).** กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- เศวานิต เคาณานนท์. (2542). **ภาวะผู้นำ.** นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. (2540). **ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.
- สังต์ อุทรานันท์. (2531). **การบริหารการศึกษา หลักการทฤษฎีและการปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2).** กรุงเทพฯ: มิตรสยาม.
- สนอง ศิริกุลวัฒนา และสุวิชัย ศิริกุลวัฒนา. (ม.ป.ป.). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545-2559.** กรุงเทพฯ: พัฒนาหลักสูตร.
- สมพร จำปานิล. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 5.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., สถาบันราชภัฏเลย, เลย.
- สมแพน จำปาหวาย. (2542). **การศึกษาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2537). **การศึกษามผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2540). **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540.** กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2546). **แนวดำเนินการของสถานศึกษา เพื่อจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์พัฒนาคุณภาพภายในสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.



- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). **ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2548). **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี: การบริหารความรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1. (2558). **แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีงบประมาณ 2560-2564 ของศึกษาธิการจังหวัดพะเยา**. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2559, จาก <http://www.pyo1.go.th/2560/>
- สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, ราชบุรี.
- สุรชิน วิเศษลา. (2549). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- สุรศักดิ์ ทิพย์สุบรรณ. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- สุรีย์ภรณ์ ทรรคณียากร. (2541). **ภาวะผู้นำกับวิวัฒนาการขององค์กร: กรณีศึกษาโรงเรียนสหศาสตร์ศึกษา อำเภอเมือง เชียงราย**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). **ภาวะผู้นำ**. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). **ความขัดแย้ง: การบริหารเพื่อความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: ต้นอ้อ.
- อัศวพล กันทะดวง. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.

- อารีรัตน์ เป็งรักษา. (2554). **การพัฒนาการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ค.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.**
- อินทอร โควังชัย. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.**
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). **การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.**
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations.** New York: Free Press.
- Cronbach, L. J. (1990). **Essentials of Psychological Testing (5<sup>th</sup> ed.).** New York: Harper Collins.
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610.**
- Lunenburg F. C. and Ornstein, A. C. (2000). **Education Administration: Concept and Practice.** Belmont: Wadsworth.
- Miller V. (1960). **Administration of American School.** New York: Mc Millan Publishing.
- Yukl, G. A. (1994). **Leadership in Organization (3<sup>rd</sup> ed.).** New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (1998). **Leadership in Organizational (4<sup>th</sup> ed.).** Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.



ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

#### เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร  
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 3 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับงานบริหารวิชาการโรงเรียน
2. โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อความ และขอให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริงและตามความคิดเห็นของท่าน ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ไม่มีผลเสียใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน แต่จะช่วยให้งานวิจัยนี้มีผลสรุปที่น่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อวงการศึกษา  
ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับการอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณ  
มา ณ โอกาสนี้

นัยนา ยะตา

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับความจริงของท่าน

1. เพศ

- ( ) ชาย ( ) หญิง

2. อายุ

- ( ) น้อยกว่า 25 ปี ( ) 26-35 ปี  
( ) 36-45 ปี ( ) 46 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี  
( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งปัจจุบัน

- ( ) ผู้บริหารสถานศึกษา ( ) วิชาการแทนผู้บริหารสถานศึกษา  
( ) ครูผู้รับผิดชอบงานบริหารวิชาการ ( ) ครูผู้สอน

5. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง

- ( ) ต่ำกว่า 5 ปี ( ) 6-10 ปี ( ) 10 ปีขึ้นไป

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจง ในการตอบคำถามแต่ละข้อ ให้ท่านพิจารณาตัดสินว่า ตัวท่าน (กรณีผู้ตอบเป็นผู้บริหาร) หรือผู้บริหารโรงเรียนของท่าน (กรณีผู้ตอบเป็นครู) มีการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามที่บรรยายไว้ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติเพียงช่องเดียว

ถ้าท่านตอบ

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ</b>						
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับ เชื่อมั้้นศรัทธาจากบุคลากร					
2	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน					
3	ผู้บริหารแสดงความสามารถ เป็นที่ไว้วางใจของบุคลากร					
4	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่า บุคลากรจะปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย					
5	ผู้บริหารยินดีที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างเต็มความสามารถ					
6	ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับบุคลากรว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
7	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความเสียสละทุ่มเท เพื่อประโยชน์ของโรงเรียน					
8	การตัดสินใจของผู้บริหารจะคำนึงผลทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม					
9	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และความคิดที่สำคัญให้กับบุคลากร					
<b>2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
10	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญและมีคุณค่า					
11	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	รายการ	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
12	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่า งานที่มอบหมายให้ทำนั้น ว่าเป็นสิ่งท้าทายความสามารถของบุคลากร					
13	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจของโรงเรียน					
14	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่า บุคลากรจะปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย					
15	ผู้บริหารชี้ให้เห็นว่า การมีเจตคติที่ดีต่องาน จะส่งผลดีต่อโรงเรียน					
<b>3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>						
16	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในระดับสูงขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
17	ผู้บริหารเสนอแนะให้บุคลากรหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน					
18	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาให้ครบทุกด้าน					
19	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน					
20	ผู้บริหารสามารถคิดวิเคราะห์และตรวจสอบปัญหาอย่างริเริ่มสร้างสรรค์					
21	ผู้บริหารสนับสนุนและจูงใจบุคลากรให้ใช้ความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหาต่าง ๆ					
22	ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้แสดงความคิดเห็น แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีใหม่					

ข้อ	รายการ	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรระบूपัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล					
24	ผู้บริหารเห็นความสำคัญและให้กำลังใจบุคลากรที่ปฏิรูปเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบใหม่					
<b>4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>						
25	ผู้บริหารให้ความสำคัญอิสระในการแสดงความคิดเห็นแก่บุคลากรในโรงเรียน					
26	ผู้บริหารเคารพในสิทธิและให้เกียรติบุคลากรในโรงเรียน					
27	ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรในการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ความต้องการ ความสามารถ					
28	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร					
29	ผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากรทุกคนโดยเปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ					
30	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยยึดหลักเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล					
31	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
32	ผู้บริหารจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของบุคลากรแต่ละคน					



### ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับงานบริหารวิชาการโรงเรียน

**คำชี้แจง** ข้อความในหัวข้อต่อไปนี้เป็นข้อความเกี่ยวกับงานบริหารวิชาการโรงเรียนของท่าน โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านพิจารณาเห็นว่าบุคลากรในโรงเรียนมีการปฏิบัติและพฤติกรรมการแสดงออก โดยมีเกณฑ์ให้เลือกตอบ ดังนี้

ถ้าท่านตอบ

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารวิชาการโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารวิชาการโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารวิชาการโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารวิชาการโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารวิชาการโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	งานบริหารวิชาการโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</b>						
1	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการจัดทำโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารสามารถจัดทำโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสถานศึกษา					
3	ผู้บริหารสามารถนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนรวมทั้งบริหารจัดการหลักสูตรได้อย่างเหมาะสม					
4	ผู้บริหารสามารถนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย					

ข้อ	งานบริหารวิชาการโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
5	ผู้บริหารสามารถทำการนิเทศติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตรเพื่อปรับปรุงพัฒนา อย่างต่อเนื่อง					
<b>2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้</b>						
6	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ					
7	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
8	ผู้บริหารสามารถจัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสอน					
9	ผู้บริหารสามารถจัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ					
10	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการพัฒนาครูให้มีความรู้ทักษะเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
<b>3. การวัดผล ประเมินผล เทียบโอนผลการเรียน</b>						
11	ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนการวัดผล ประเมินผลให้สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้					
12	ผู้บริหารสามารถกำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผลให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาโดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง					

ข้อ	งานบริหารวิชาการโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
13	ผู้บริหารสามารถจัดให้มีการเทียบโอนความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด					
14	ผู้บริหารสามารถพัฒนาเครื่องมือวัดผลประเมินผล ตามจุดประสงค์การเรียนรู้ตามรายวิชาที่สถานศึกษากำหนด					
15	ผู้บริหารสามารถจัดให้มีเครื่องมือในการวัดผล ประเมินผลที่ได้ตามมาตรฐาน					
<b>4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา</b>						
16	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมครูให้ศึกษาวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ					
17	ผู้บริหารสามารถสนับสนุนส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน					
18	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการในการนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน					
19	ผู้บริหารสามารถสร้างความร่วมมือในการทำวิจัยระหว่างบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน รวมทั้งสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำวิจัย					
20	ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือในการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย เผยแพร่ผลงานวิจัยและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนร่วมกับสถานศึกษาอื่น					

ข้อ	งานบริหารวิชาการโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา</b>						
21	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน					
22	ผู้บริหารให้การสนับสนุน ส่งเสริมการผลิตคิดค้น สร้างสื่อด้วยวิธีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน					
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดหาสื่อ นวัตกรรมที่สอดคล้องเหมาะสมกับจุดประสงค์การเรียนรู้เนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอน และผู้เรียน					
24	ผู้บริหารสามารถประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา					
25	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการคิดค้นสร้างสื่อด้วยวิธีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน					
<b>6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้</b>						
26	ผู้บริหารสามารถจัดให้มีการสำรวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
27	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น					

ข้อ	งานบริหารวิชาการโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
28	ผู้บริหารสามารถจัดทำเอกสารเผยแพร่ จัดตั้งพัฒนาแหล่งเรียนรู้					
29	ผู้บริหารสามารถนำแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในชุมชนมาใช้ให้เกิดองค์ความรู้					
30	ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือ ในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ ที่ใช้ร่วมกัน					
<b>7. การนิเทศการศึกษา</b>						
31	ผู้บริหารมีการจัดระบบนิเทศงานวิชาการ การเรียนการสอนภายในสถานศึกษา					
32	ผู้บริหารสามารถดำเนินนิเทศภายใน ประเมินผล ติดตาม การจัดระบบ กระบวนการนิเทศศึกษา ภายในสถานศึกษา					
33	ผู้บริหารสามารถประสานงานกับเขตพื้นที่ การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ กระบวนการนิเทศวิชาการและการเรียน การสอน					
34	ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือ ในการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา					
35	ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายการนิเทศ ร่วมกับสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่ การศึกษาเดียวกันและเขตพื้นที่การศึกษา ใกล้เคียง					

ข้อ	งานบริหารวิชาการโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>8. การแนะแนวการศึกษา</b>						
36	ผู้บริหารสามารถจัดให้มีการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงระบบการแนะแนวกับดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้สอดคล้องกับระบบการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ					
37	ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในการช่วยเหลือผู้เรียนให้รู้จักเข้าใจตนเอง สามารถเลือกวิชาเรียนได้ตามความถนัดของตนเอง					
38	ผู้บริหารสามารถจัดให้มีคณะกรรมการในการดำเนินการติดตาม ประเมินผลการแนะแนวภายในสถานศึกษาอื่น					
39	ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์แนะแนวร่วมกับสถานศึกษาอื่น					
40	ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายการแนะแนวภายในสถานศึกษาในเขตพื้นที่เดียวกัน					
<b>9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา</b>						
41	ผู้บริหารมีการจัดระบบโครงสร้างองค์กรให้สามารถรองรับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา					
42	ผู้บริหารสนับสนุนให้ทุกฝ่ายร่วมกำหนดเกณฑ์ การประเมินตามมาตรฐานการศึกษาของกระทรวงเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษา					

ข้อ	งานบริหารวิชาการโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
43	ผู้บริหารสามารถวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพ					
44	ผู้บริหารสามารถดำเนินการติดตามตรวจสอบ ปรับปรุงพัฒนาการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การประกันคุณภาพภายนอก					
45	ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือในการปรับปรุง พัฒนาระบบคุณภาพภายในกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น					
<b>10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน</b>						
46	ผู้บริหารสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ทางวิชาการ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน					
47	ผู้บริหารจัดให้มีการสำรวจความต้องการการสนับสนุนทางวิชาการของชุมชน					
48	ผู้บริหารจัดให้มีศูนย์วิชาการในสถานศึกษาเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการให้แก่ชุมชน					
49	ผู้บริหารดำเนินการจัดนิทรรศการหรือการแสดงทางวิชาการแก่ชุมชน					
50	ผู้บริหารดำเนินการจัดให้ความรู้เพื่อส่งเสริม สร้างความคิดและเทคนิคทางวิชาชีพแก่ชุมชน					

ข้อ	งานบริหารวิชาการโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น</b>						
51	ผู้บริหารสามารถประสานความร่วมมือในการช่วยเหลือ พัฒนาด้านงานวิชาการกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษา					
52	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา					
53	ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายการพัฒนางานวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ					
54	ผู้บริหารสามารถช่วยเหลือในการพัฒนาทางวิชาการในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา					
55	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
<b>12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว หน่วยงาน องค์กร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา</b>						
56	ผู้บริหารดำเนินการสำรวจ ศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา					
57	ผู้บริหารดำเนินการสำรวจความต้องการในการรับการสนับสนุนทางวิชาการของบุคคล ครอบครั้ว หน่วยงาน องค์กร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา					



ข้อ	งานบริหารวิชาการโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
58	ผู้บริหารสามารถพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการศึกษาของบุคคล ครอบคลุมหน่วยงาน องค์กร รวมทั้งสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา					
59	ผู้บริหารสนับสนุนการพัฒนาการทางวิชาการ แก่บุคคล ครอบคลุม หน่วยงาน องค์กร รวมทั้งสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา					
60	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการจัดแสดงนิทรรศการ ทางวิชาการ เพื่อให้ความรู้แก่บุคคล ครอบคลุม หน่วยงาน องค์กร รวมทั้งสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง					

ขอขอบคุณ

ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัย

ตารางวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัย  
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร  
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1  
จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
<b>1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมคติ</b>							
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับศรัทธาจากบุคลากร	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารแสดงความสามารถเป็นที่ไว้วางใจของบุคลากร	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าบุคลากรจะปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารยินดีที่จะปฏิบัติงานตามภารกิจอย่างเต็มความสามารถ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารให้ความมั่นใจกับบุคลากรว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารปฏิบัติงานด้วยความเสียสละทุ่มเทเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
8	การตัดสินใจของผู้บริหารจะคำนึง ผลทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	+1	+1	0	2	0.67	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอด วิสัยทัศน์และความคิดที่สำคัญ ให้กับบุคลากร	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
<b>2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>							
10	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับ บุคลากรเห็นว่าทุกคนมี ความสำคัญและมีคุณค่า	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
11	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็น ความสำคัญของการมีส่วนร่วมใน การปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
12	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่างานที่ มอบหมายให้ทำนั้นเป็นสิ่งทำ ทลายความสามารถของบุคลากร	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
13	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจของโรงเรียน	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
14	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่า บุคลากรจะปฏิบัติงานได้อย่าง บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
15	ผู้บริหารชี้ให้เห็นว่าการมีเจตคติที่ ดีต่องานจะส่งผลดีต่อโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
<b>3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>							
16	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในระดับสูงขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
17	ผู้บริหารเสนอแนะให้บุคลากรหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
18	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมองปัญหาให้ครบทุกด้าน	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง
19	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
20	ผู้บริหารสามารถคิดวิเคราะห์และตรวจสอบปัญหาอย่างริเริ่มสร้างสรรค์	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
21	ผู้บริหารสนับสนุนและจูงใจบุคลากรให้ใช้ความคิดริเริ่มในการพิจารณาปัญหาต่าง ๆ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
22	ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้แสดงความคิดเห็นแก่ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีใหม่	+1	+1	0	2	0.67	สอดคล้อง
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรระบุปัญหาโดยอาศัยข้อมูล และหลักฐานต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
24	ผู้บริหารเห็นความสำคัญและให้กำลังใจบุคลากรที่ปฏิรูปเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบใหม่	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
<b>4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>							
25	ผู้บริหารให้ความสำคัญอิสระในการแสดงความคิดเห็นแก่บุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
26	ผู้บริหารเคารพในสิทธิและให้เกียรติบุคลากรในโรงเรียน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
27	ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรในการคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ความต้องการความสามารถ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
28	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
29	ผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากรทุกคน โดยเปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
30	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยยึดหลักเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง
31	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
32	ผู้บริหารจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของบุคลากรแต่ละคน	+1	+1	0	2	0.67	สอดคล้อง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับงานบริหารวิชาการโรงเรียน

ข้อ	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
<b>1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</b>							
1	ผู้อำนวยการสามารถวิเคราะห์โครงสร้างหลักสูตร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
2	ผู้อำนวยการสามารถจัดทำโครงสร้างหลักสูตร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
3	ผู้อำนวยการสามารถนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนรวมทั้งบริหารจัดการหลักสูตรได้อย่างเหมาะสม	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง
4	ผู้อำนวยการสามารถนิเทศติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
5	ผู้อำนวยการสามารถทำการนิเทศติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตรเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
<b>2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้</b>							
6	ผู้อำนวยการสามารถส่งเสริมให้ ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หลากหลายรูปแบบ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
7	ผู้อำนวยการสามารถส่งเสริม การจัดทำแผนการเรียนรู้ตาม สาระหน่วยการเรียนรู้ โดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
8	ผู้อำนวยการสามารถจัด บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและ แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสอน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
9	ผู้อำนวยการสามารถจัดให้มี การนิเทศการเรียนการสอนแก่ครู ในกลุ่มสาระต่าง ๆ	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
10	ผู้อำนวยการสามารถส่งเสริม การพัฒนาครูให้มีความรู้ทักษะ เกี่ยวกับการจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
<b>3. การวัดผล ประเมินผล เทียบโอนผลการเรียน</b>							
11	ผู้อำนวยการสามารถจัดทำ แผนการวัดผลประเมินผลให้ สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
12	ผู้อำนวยการสามารถกำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผลให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
13	ผู้อำนวยการสามารถจัดให้มีการเทียบโอนความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
14	ผู้อำนวยการสามารถพัฒนาเครื่องมือวัดผลประเมินผลตามจุดประสงค์การเรียนรู้ตามรายวิชาที่สถานศึกษากำหนด	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
15	ผู้อำนวยการสามารถจัดให้มีเครื่องมือในการวัดผล ประเมินผลที่ได้ตามมาตรฐาน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
<b>4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา</b>							
16	ผู้อำนวยการสามารถส่งเสริมครูให้ศึกษาวิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพงานวิชาการ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
17	ผู้อำนวยการสามารถสนับสนุนส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
18	ผู้อำนวยการสามารถบริหารจัดการในการนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง



ข้อ	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
19	ผู้อำนวยการสามารถสร้าง ความร่วมมือในการทำวิจัย ระหว่างบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน รวมทั้งสถาบันอื่นที่จัด การศึกษา เพื่อก่อให้เกิด ความร่วมมือในการทำวิจัย	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
20	ผู้อำนวยการสามารถประสาน ความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เผยแพร่ผลงานวิจัย และพัฒนาคุณภาพการเรียน การสอนร่วมกับสถานศึกษาอื่น	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
<b>5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา</b>							
21	ผู้อำนวยการสามารถวิเคราะห์ ความจำเป็น ในการใช้สื่อและ เทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อ นำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
22	ผู้อำนวยการให้การสนับสนุน ส่งเสริมครูผลิตคิดค้น สร้างสื่อ ด้วยวิธีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ใน การพัฒนาการเรียนสอน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
23	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้มี การจัดหาสื่อ นวัตกรรมที่ สอดคล้องเหมาะสมกับจุดประสงค์ การเรียนรู้เนื้อหา กิจกรรม การเรียนการสอน และผู้เรียน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
24	ผู้อำนวยการสามารถประเมินผล การพัฒนาการ ใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
25	ผู้อำนวยการสนับสนุนให้มีการ คิดค้นสร้างสื่อ ด้วยวิธีใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา การเรียนการสอน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
<b>6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้</b>							
26	ผู้อำนวยการสามารถจัดให้มี การสำรวจแหล่งเรียนรู้ที่ เกี่ยวข้องกับพัฒนาคุณภาพ การเรียนการสอน ทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
27	ผู้อำนวยการสามารถส่งเสริมให้ ครูใช้แหล่งเรียนรู้ ในการจัด กระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุม ภูมิปัญญาท้องถิ่น	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
28	ผู้อำนวยการสามารถจัดทำ เอกสารเผยแพร่ จัดตั้งพัฒนา แหล่งเรียนรู้	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง
29	ผู้อำนวยการสามารถนำแหล่ง เรียนรู้ต่าง ๆ ในชุมชนมาใช้ให้เกิด องค์ความรู้	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
30	ผู้อำนวยการสามารถประสานความร่วมมือในการจัดตั้งส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
<b>7. การนิเทศการศึกษา</b>							
31	ผู้อำนวยการมีการจัดระบบนิเทศงานวิชาการการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
32	ผู้อำนวยการสามารถดำเนินนิเทศภายใน ประเมินผล ติดตามการจัดระบบกระบวนการนิเทศศึกษา ภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
33	ผู้อำนวยการสามารถประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบกระบวนการนิเทศวิชาการและการเรียนการสอน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
34	ผู้อำนวยการสามารถประสานความร่วมมือในการดำเนินการนิเทศภายในสถานศึกษา	+1	0	+1	2	0.67	สอดคล้อง
35	ผู้อำนวยการสามารถสร้างเครือข่ายการนิเทศร่วมกับสถานศึกษาอื่นในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกันและเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
<b>8. การแนะแนวการศึกษา</b>							
36	ผู้อำนวยการสามารถจัดให้มีการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงระบบการแนะแนวกับดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้สอดคล้องกับระบบการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
37	ผู้อำนวยการสามารถดำเนินการจัดกระบวนการเรียนการสอนในการช่วยเหลือผู้เรียนให้รู้จักเข้าใจตนเอง สามารถเลือกวิชาเรียนได้ตามความถนัดของตนเอง	0	+1	+1	2	0.67	สอดคล้อง
38	ผู้อำนวยการสามารถจัดให้มีคณะกรรมการในการดำเนินการติดตาม ประเมินผลการแนะแนวภายในสถานศึกษาอื่น	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
39	ผู้อำนวยการสามารถประสานความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์แนะแนวร่วมกับสถานศึกษาอื่น	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
40	ผู้อำนวยการสามารถสร้างเครือข่ายการแนะแนวภายในสถานศึกษาในเขตพื้นที่เดียวกัน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
<b>9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา</b>							
41	ผู้อำนวยการมีการจัดระบบโครงสร้างองค์กรให้สามารถรองรับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
42	ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ทุกฝ่ายร่วมกำหนดเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานการศึกษาของกระทรวงเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
43	ผู้อำนวยการสามารถวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
44	ผู้อำนวยการสามารถดำเนินการติดตามตรวจสอบ ปรับปรุง พัฒนาการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การประกันคุณภาพภายนอก	+1	+1	0	2	0.67	สอดคล้อง
45	ผู้อำนวยการสามารถประสานความร่วมมือในการปรับปรุงพัฒนาระบบคุณภาพภายในกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
<b>10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน</b>							
46	ผู้อำนวยการสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
47	ผู้อำนวยการจัดให้มีการสำรวจความต้องการการสนับสนุนทางวิชาการของชุมชน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
48	ผู้อำนวยการจัดให้มีศูนย์วิชาการในสถานศึกษาเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ทางวิชาการให้แก่ชุมชน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
49	ผู้อำนวยการดำเนินการจัดนิทรรศการหรือการแสดงผลทางวิชาการแก่ชุมชน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
50	ผู้อำนวยการดำเนินการจัดให้ความรู้เพื่อส่งเสริม สร้างความคิด และเทคนิคทางวิชาชีพแก่ชุมชน	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
<b>11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น</b>							
51	ผู้อำนวยการสามารถประสานความร่วมมือในการช่วยเหลือพัฒนาด้านงานวิชาการกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นที่จัดการศึกษา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
52	ผู้อำนวยการสนับสนุน ส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
53	ผู้อำนวยการสามารถสร้างเครือข่ายการพัฒนางานวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
54	ผู้อำนวยการสามารถช่วยเหลือในการพัฒนาทางวิชาการในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
55	ผู้อำนวยการให้ความสำคัญกับการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
<b>12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบคลุม หน่วยงาน องค์กร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา</b>							
56	ผู้อำนวยการดำเนินการสำรวจศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา	+1	+1	0	2	0.67	สอดคล้อง
57	ผู้อำนวยการดำเนินการสำรวจความต้องการในการรับการสนับสนุนทางวิชาการของบุคคล ครอบคลุม หน่วยงาน องค์กร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
58	ผู้อำนวยการสามารถพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการศึกษาของบุคคล ครอบคลุม หน่วยงาน องค์กร รวมทั้งสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง

ข้อ	ข้อคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
59	ผู้อำนวยการสนับสนุนการพัฒนา ทางวิชาการแก่บุคคล ครอบคลุม หน่วยงาน องค์กร รวมทั้ง สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง
60	ผู้อำนวยการสนับสนุนให้มีการจัด แสดงนิทรรศการทางวิชาการ เพื่อให้ความรู้แก่บุคคล ครอบคลุม หน่วยงาน องค์กร รวมทั้ง สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1	สอดคล้อง



## ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

1. นายจักรพันธ์ ภาชนะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนบ้านป่าแฝกใต้ ตำบลป่าแฝก อำเภอแม่ใจ จังหวัดพะเยา
2. นายสิทธิชัย ใจพรม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนชุมชนบ้านแม่สุก ตำบลศรีถ้อย อำเภอแม่ใจ จังหวัดพะเยา
3. นายพิเชษฐ์ ไชยบาล ครูชำนาญการพิเศษ  
โรงเรียนชุมชนบ้านป่าแฝกสามัคคี ตำบลป่าแฝก อำเภอแม่ใจ  
จังหวัดพะเยา





ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

## ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ นามสกุล	นัยนา ยะตา
วัน เดือน ปี เกิด	15 มกราคม 2522
ที่อยู่ปัจจุบัน	2/1 หมู่ 12 ตำบลแม่ใส อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา 56000
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนชุมชนบ้านป่าแฝกสามัคคี จังหวัดพะเยา
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครู วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2552	ครู โรงเรียนชุมชนบ้านป่าแฝกสามัคคี จังหวัดพะเยา
พ.ศ. 2551	ครู โรงเรียนป่าตึงพิทยานุกูล จังหวัดเชียงราย
พ.ศ. 2546	ครู โรงเรียนบ้านทอดไทย จังหวัดเชียงราย
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2544	ค.บ. (ภาษาไทย), สถาบันราชภัฏเชียงราย, จังหวัดเชียงราย
ผลงานการตีพิมพ์	
ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	
นัยนา ยะตา (ผู้บรรยาย). (17 มิถุนายน 2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยา เขต 1. ใน การประชุมทางวิชาการบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 3 (หน้า 1370-1379). พะเยา: กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา.	
ผลงานการตีพิมพ์อื่น ๆ -	