



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม



โดย
นางสาวกนกกริช สุทธิอำนาจกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ACADEMIC AFFAIRS MANAGEMENT
OF SCHOOL ADMINISTRATOR UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA NAKHONPATHOM



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Silpakorn University
Academic Year 2022
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการ
ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม
โดย นางสาวกนกกรัษ สุทธิอำนาจกุล
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธุ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

620620001 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การบริหารงานวิชาการ

นางสาว กนกกรักษ์ สุทธิอำนวยกุล: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2) การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 28 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ หัวหน้างานวิชาการ และครู รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 84 คน เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ คูทซ์ และ โปสเตอร์ และการบริหารงานวิชาการตามแนวทางของสำนักงานบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ เป็นต้นแบบนำทาง สร้างขวัญและกำลังใจ เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น กล้าท้าทายต่อกระบวนการ และการสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2. การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ การบริหารงานวิชาการ การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ การวางแผนงานวิชาการ การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และการวัด ประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

620620001 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP / ACADEMIC AFFAIRS MANAGEMENT

MISS Kanokrak SUTTHIAMNOUYKOOL : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ACADEMIC AFFAIRS MANAGEMENT OF SCHOOL ADMINISTRATOR UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA NAKHONPATHOM Thesis advisor : Associate Professor Prasert Intarak, Ed.D.

The purposes of this research were to determine: 1) Transformational leadership of school administrator under the Secondary Educational Service Area Nakhonpathom, 2) Academic affairs management of school administrator under the Secondary Educational Service Area Nakhonpathom, and 3) The relationship between transformational leadership and academic affair management of school administrator under the Secondary Educational Service Area Nakhonpathom. The sample consisted of 28 secondary schools in Nakhonpathom province. The research instrument was opinionnaire regarding transformational leadership of school administrator based on Kouzes and Posner concept and academic affairs management of school administrators based on office of the Administration of Upper Secondary Education Office of the Basic Education Commission. The statistics used in data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's product moment correlation coefficient.

The findings of this research were as follows:

1. Transformational leadership of administrator of Secondary Educational Service Area Nakhonpathom as a whole was at a high level when considered in each aspect there were at a high level. When arranged by arithmetic mean from the highest to the lowest as follows: model the way, encourage the heart, enable others to act, challenge the process and inspire a shared vision.

2. School academic affairs management of school under Educational Service Area Nakhonpathom as a whole was at a high level when considered in each aspect there were high level. When arranged by arithmetic mean from the highest to the lowest as follows: academic administration, education guidance, academic development and promotion, academic planning, assessment of academic performance, learning activity and evaluation and registration.

3. The relationship between transformational leadership of administrator and academic affairs management of school under Secondary Educational Service Area Nakhonpathom as a whole and individual were positive correlation with statistically significant at the .01 level.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำแนะนำ คำปรึกษา สนับสนุน และช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการดำเนินงานวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.อภิวัฒน์ อันทวีสิน ดร.นุสรา พยอมหอม รองผู้อำนวยการ ภูริชัย ชัยศร รองผู้อำนวยการศูนย์ เภยจาศิริวัฒน์ และ คุณครูสุพิศ กลิ่นบุปผา ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาสุพรรณบุรี และ นครปฐมทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลทดลองเครื่องมือ และ ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ มารดา บุคคลในครอบครัว เพื่อนร่วมงานและเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท รุ่น 38/1ทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์

นางสาว กนกรักษ์ สุทธิอำนวยกุล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	3
ปัญหาการวิจัย	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	9
ข้อคำถามของการวิจัย	9
สมมติฐานของการวิจัย	10
ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ	14
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	16
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	16
การศึกษาเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำ.....	16
ความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	18
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	19
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	22

การบริหารงานวิชาการ	31
ความหมายของการบริหารงานวิชาการ	31
ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ.....	32
หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ	33
ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ.....	35
ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
งานวิจัยในประเทศ.....	47
งานวิจัยต่างประเทศ.....	55
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	59
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	59
ระเบียบวิธีวิจัย	60
แผนแบบการวิจัย.....	60
ประชากร	60
กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	61
ผู้ให้ข้อมูล.....	61
ตัวแปรที่ศึกษา.....	61
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	66
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	68
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	69
สรุป.....	70
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	72
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐม	74
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการตามกรอบแนวคิดของสำนักบริหารงานการ มัธยมศึกษาตอนปลาย	81
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับ การ บริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม	93
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	95
สรุปผลการวิจัย	95
การอภิปรายผลการวิจัย	96
ข้อเสนอแนะ	102
ข้อเสนอแนะทั่วไป	103
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	103
รายการอ้างอิง	105
ภาคผนวก	113
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือ และ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ วิจัย	114
ภาคผนวก ข ค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือ	117
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือ และ รายชื่อโรงเรียนในการทดลอง เครื่องมือ	130
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	133
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล และ รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง	135
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	138
ประวัติผู้เขียน	151

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 การแบ่งประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ตามขนาดโรงเรียน	44
ตารางที่ 2 การแบ่งประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมตามอำเภอ.....	45
ตารางที่ 3 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	73
ตารางที่ 4 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครปฐม โดยรวม.....	75
ตารางที่ 5 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครปฐม ด้านกล้าทำ ทายต่อกระบวนการ	76
ตารางที่ 6 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครปฐม ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	77
ตารางที่ 7 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครปฐม ด้านเพิ่ม ศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น.....	78
ตารางที่ 8 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครปฐม ด้านเป็น ต้นแบบนำทาง	79
ตารางที่ 9 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครปฐม ด้านสร้างขวัญ และกำลังใจ.....	80
ตารางที่ 10 ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการ ของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครปฐม โดยรวม	81

ตารางที่ 11 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการวางแผนงาน วิชาการ	82
ตารางที่ 12 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการบริหารงาน วิชาการ	83
ตารางที่ 13 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการจัดกิจกรรมการ เรียนรู้.....	86
ตารางที่ 14 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการพัฒนาและ ส่งเสริมทางด้านวิชาการ	88
ตารางที่ 15 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการวัด ประเมินผล การเรียนรู้และงานทะเบียนนักเรียน	89
ตารางที่ 16 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการแนะแนว การศึกษา	91
ตารางที่ 17 คำวินิจฉัยเลขคดี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการประเมินผลการ ดำเนินงานวิชาการ	92
ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับการ บริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม	93

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 เปรียบเทียบผลคะแนนเฉลี่ย PISA ปี 2000-2018 ของนักเรียนไทย.....	5
แผนภูมิที่ 2 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย.....	12
แผนภูมิที่ 3 ขอบเขตของการวิจัย.....	14



บทที่ 1

บทนำ

สถานการณ์โลกในขณะนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเทคโนโลยีซึ่งมีผลกระทบต่อวิถีชีวิต เศรษฐกิจ สังคมการศึกษา รวมถึงสิ่งแวดล้อม มีระบบการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วและเกิดการแข่งขันสูงขึ้น ในขณะที่ประเทศของเรายังมีข้อจำกัดบางประการที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นด้านทัศนคติ มีความรู้ ทักษะที่จำเป็น คุณธรรม จริยธรรม สภาพสังคมที่กำลังจะเปลี่ยนก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยอย่างรวดเร็ว ปัญหาด้านคุณภาพการศึกษา การคมนาคมขนส่ง การเข้าถึงบริการด้านสาธารณสุข กฎระเบียบที่ไม่ได้รับการปรับปรุงตามยุคสมัย ความเหลื่อมล้ำทางสังคม การพัฒนาทางด้านการค้นคว้าวิจัย วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่เป็นไปอย่างล่าช้าปัญหาคอร์ปชั่น เป็นต้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการยกระดับคุณภาพการศึกษา สร้างคนดีสร้างวินัย และมีความรับผิดชอบต่อสังคม นับได้ว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยในการพัฒนาประเทศ อันจะนำไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุง ปรับเปลี่ยน รูปแบบในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ได้กำหนดหลักการสำคัญ ได้แก่ 1) ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 2) ยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา 3) ยึดวิสัยทัศน์ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) 4) ยึดเป้าหมายอนาคตประเทศไทย ปี 2579 5) ยึดหลักการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดความเหลื่อมล้ำและขับเคลื่อนการเจริญเติบโตจากการเพิ่มผลิตภาพการผลิตบนฐานของการใช้ภูมิปัญญาและนวัตกรรม และ 6) ยึดหลักการนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจังใน 5 ปีที่ต่อยอดไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่เป็นเป้าหมายระยะยาว¹

จากที่กล่าวมาทำให้ประเทศของเราจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในระยะยาว โดยการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายในรูปแบบประชารัฐ ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561- 2580 กำหนดเป้าหมายและประเด็นในการพัฒนาไว้ 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความมั่นคง 2) ด้านการสร้าง

¹สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2560-2564), 1-8.

ความสามารถในการแข่งขัน 3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ด้านการสร้างการเจริญเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ² จากยุทธศาสตร์ชาติจะเห็นได้ว่า มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนามนุษย์เป็นลำดับต้น ๆ ให้เป็นมนุษย์ที่ เก่ง ดี มีคุณภาพ และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตโดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนามนุษย์ได้มีการกำหนดประเด็นไว้อย่างชัดเจนได้แก่ 1) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม 2) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดชีวิต การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 3) การพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย 5) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี และ 6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนของการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ยุทธศาสตร์ชาติมุ่งพัฒนาในประเด็น ได้แก่ 1) ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส 2) ภาครัฐที่บริหารงานแบบบูรณาการ โดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ 3) ภาครัฐมีขนาดเล็กลงเหมาะสมกับการกิจส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ 4) ภาครัฐมีความทันสมัย 5) บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ 6) มีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ³

จะเห็นได้ว่าปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติเพื่อพัฒนาประเทศส่วนหนึ่ง คือ การเร่งพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ให้คนในอนาคตร่วมกันมีความพร้อม มีการพัฒนาในหลายมิติ มีทักษะที่จำเป็นในโลกอนาคต มุ่งมั่นในการเรียนรู้ พร้อมจะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่วนในระดับโรงเรียน ผู้บริหาร บุคลากรครู และ กระบวนการบริหารจัดการ เป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาดังกล่าว ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำให้เกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่ยุทธศาสตร์ชาติกำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในที่สุด

²สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580**, (กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2561-2580), 7-9.

³สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580**, (กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2561-2580), 30-37.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

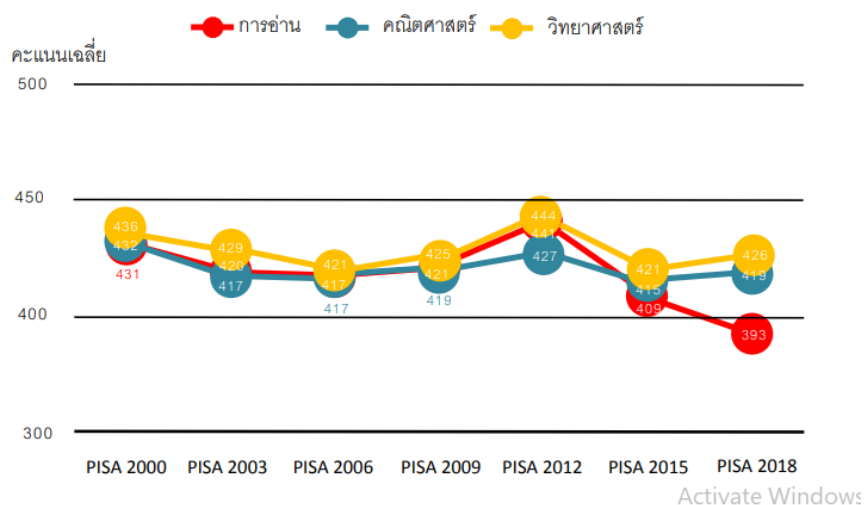
จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้ทุกคนต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำรงชีวิตให้เข้ากับวิถีชีวิตใหม่หรือ New Normal ส่งผลให้การดำเนินงานในด้านการศึกษามีจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน แนวทางในการดำเนินการให้มีความปลอดภัยและก่อให้เกิดความเชื่อมั่น ทั้งต่อผู้เรียน ข้าราชการครู ตลอดจนบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการในฐานะผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายต่าง ๆ รวมถึงนโยบายเร่งด่วนเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21 โดยมีเป้าหมายให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยจะต้องเข้ารับการพัฒนาในทุกด้าน ทั้งในด้านโอกาสความปลอดภัย ความเท่าเทียม มีสมรรถนะที่จำเป็นสำคัญในศตวรรษที่ 21 พร้อมทั้งจะขับเคลื่อนประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน จึงได้มีการกำหนดนโยบายและจุดเน้นประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2565 ไว้ดังนี้ 1) การจัดการศึกษาเพื่อความปลอดภัย โดยเร่งสร้างความเชื่อมั่นในด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา คุ้มครองป้องกันภัยคุกคามชีวิตในรูปแบบต่าง ๆ อย่างครอบคลุม ปลูกฝังทัศนคติที่ดี รวมถึงให้ความรู้ในการสร้างภูมิคุ้มกัน ตลอดจนการปรับตัวเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้เป็นอย่างดี 2) การยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยสนับสนุนการนำหลักสูตรสมรรถนะ ไปใช้ในการปฏิบัติจริงเน้นการสร้างผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 พัฒนาแนวทางการบูรณาการในการจัดการเรียนการสอน ทักษะดิจิทัล ความหลากหลายของบุคคล ส่งเสริมความรู้และทักษะทางด้านการเงินการลงทุนและการออม ปรับเปลี่ยนรูปแบบแหล่งเรียนรู้ให้ทันสมัยสนับสนุนให้มีการนำผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติไปใช้ในการวางแผนปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการจัดการเรียนการสอน 3) สร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางการศึกษาให้เกิดขึ้นทุกช่วงวัย โดยพัฒนาสารสนเทศ ส่งเสริมให้เด็กทุกคนมีโอกาสเข้าสู่ระบบการศึกษา สร้างทางเลือกที่หลากหลายให้ทุกคนสามารถเข้าถึงการศึกษา 4) การศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะอาชีพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรในสายอาชีวศึกษาหลักสูตรวิชาชีพพระยะสั้นตลอดจนส่งเสริมสมรรถนะอาชีพให้สอดคล้องกับความสนใจในความต้องการของผู้เรียนให้ครอบคลุมทุกเป้าหมาย 5) ส่งเสริมสนับสนุนวิชาชีพครู บุคลากรทางการศึกษาโดยให้การสนับสนุนหลักเกณฑ์การประเมินวิทยฐานะแนวใหม่ Performance Appraisal (PA) พัฒนาครูให้มีความพร้อมในทุกด้าน ได้แก่ ทักษะการจัดการเรียนรู้ เทคโนโลยีด้านวิทยาการ สมรรถนะที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 6) การพัฒนาระบบราชการและการบริการภาครัฐให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการเข้าถึงเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดสรรงบประมาณ รวมถึงทรัพยากรทางการศึกษาให้

มีความโปร่งใส 7) ขับเคลื่อนกฎหมายการศึกษาและแผนการศึกษาแห่งชาติ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งดำเนินการจัดทำกฎหมายที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติเพื่อรองรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ⁴ การจัดการเรียนการสอนในปัจจุบันจึงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นแบบก้าวกระโดด และให้สอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกันกับนโยบายเร่งด่วนของกระทรวงศึกษาธิการในเรื่องการเตรียมคนสู่ศตวรรษที่ 21 ผู้เรียนสมควรได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มีหลักสูตรแกนกลางที่เน้นทักษะการพัฒนาสมรรถนะหลักและการสร้างความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตในศตวรรษที่ 21 และสอดคล้องกับความต้องการนำไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งอนาคต อีกทั้งผู้เรียนในเขตห่างไกลความเจริญ ขาดความพร้อมทางด้านทุนทรัพย์ สมควรได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาคและควรได้รับการปลูกฝังวัฒนธรรม รวมถึงการใช้ชีวิตในสังคมให้เป็นคนดีรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีวินัยและมีจิตสาธารณะ⁵ ปัญหาด้านการศึกษาเป็นปัญหาที่ฝังรากลึกในสังคมไทยมาช้านานประกอบด้วยสถานการณ์โรคระบาดในขณะนี้ทำให้หลายฝ่ายเกิดความกังวล แต่ทุกปัญหาสมควรที่จะต้องดำเนินการแก้ไข ผู้บริหารในฐานะผู้นำนโยบายควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะนำพาคณะครูร่วมกันสร้างความเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งงานหลักในโรงเรียนโดยทั่วไปแบ่งเป็น 4 งานหลัก ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป แต่งานที่เป็นหัวใจหลักของโรงเรียน งานบริหารวิชาการ ซึ่งเป็นงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ให้เกิดแก่ผู้เรียน

การพิจารณาคุณภาพการศึกษา จากข้อมูลคะแนน PISA ปี 2000-2018 พบว่า มีค่าเฉลี่ยด้านการอ่าน 393 คะแนน (ค่าเฉลี่ย OECD 487 คะแนน) คณิตศาสตร์ 419 คะแนน (ค่าเฉลี่ย OECD 489 คะแนน) และ วิทยาศาสตร์ 426 คะแนน (ค่าเฉลี่ย OECD 489 คะแนน) ซึ่งเมื่อเทียบกับปี 2015 พบว่า ด้านการอ่านมีคะแนนลดลง ส่วนคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ในการทดสอบทางสถิติถือว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับการประเมินในรอบที่ผ่านมา ดังแผนภาพ

⁴กระทรวงศึกษาธิการ, “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566,” 29 ธันวาคม 2564.

⁵ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, “ประกาศแผนที่นำทาง(SDG4 Roadmap)การขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษาในระดับภาค,” 20 เมษายน 2564.



แผนภูมิที่ 1 เปรียบเทียบผลคะแนนเฉลี่ย PISA ปี 2000-2018 ของนักเรียนไทย
ที่มา : สำนักงานศึกษาธิการภาค 2, รายงานโครงการวิจัยและพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์
ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัด สพฐ. ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 2, เอกสาร
ลำดับที่ 9/2564, 3-6.

จากผลการประเมิน มีข้อสังเกตใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดการศึกษาของไทย มีส่วนหนึ่ง
ที่มีคุณภาพและพัฒนาให้นักเรียนให้มีความสามารถในระดับที่สูงขึ้นไปได้หากสามารถสร้าง
ความเท่าเทียมทางการศึกษา 2) จุดอ่อนของนักเรียนไทยอยู่ในด้านการอ่าน ซึ่งในปัจจุบันสื่อที่
นักเรียนส่วนใหญ่ใช้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับสภาพการอ่านที่เปลี่ยนแปลงไปตาม
สถานการณ์โลก 3) แนวโน้มการอ่านของคนไทยลดลง ซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้คณิตศาสตร์และ
วิทยาศาสตร์ด้วย

สำนักงานกองทุนสนับสนุนงานวิจัย (สกว.) ได้สร้างแบบทดสอบการคิดวิเคราะห์ตาม
โครงสร้างของข้อสอบ PISA ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนไทยมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ต่ำมาก
ส่วนในด้านจิตสาธารณะยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ จึงควรปรับปรุงหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียน
การสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาด้านดังกล่าว⁶

⁶สำนักงานศึกษาธิการภาค 2, “รายงานโครงการวิจัยและพัฒนาความสามารถในการคิด
วิเคราะห์ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัด สพฐ.” (เอกสารรายงานโครงการวิจัยและ
พัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัด สพฐ.ในพื้นที่
สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 เอกสารลำดับที่ 9/2564”, 3-6.

จากข้อมูลสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นความท้าทายของผู้บริหารซึ่งอยู่ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในการที่จะแก้ปัญหาในส่วนของการบริหารงานวิชาการ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ปัญหาการวิจัย

จากนโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการปีงบประมาณ 2560-2565 ในด้านการเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีหลักการ 3 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้าง “TRUST” หรือความไว้วางใจ เชื่อมมั่น ให้กับสังคมไทย โดยที่ T (Transparency) หมายถึง ความโปร่งใส R (Responsibility) หมายถึง ความรับผิดชอบ U (Unity) หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน S (Student) หมายถึง ผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนา และ T (Technology) หมายถึง เทคโนโลยี 2) ให้ทุกหน่วยงานนำรูปแบบการทำงาน “MOE ONE TEAM” หรือ “การทำงานร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวของกระทรวงศึกษาธิการ” มาปฏิบัติ 3) สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนดำเนินการตามภารกิจด้วยความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร ประชาชนและประเทศชาติ⁷ นโยบายดังกล่าว อาจจะไม่ประสบความสำเร็จ จากข้อมูลรายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ o-net ปีการศึกษา 2564 ในพื้นที่รับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการภาค 2 ในส่วนของจังหวัดนครปฐม พบว่านักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีคะแนนเฉลี่ยรายวิชาดังนี้ ภาษาไทย 58.34 ภาษาอังกฤษ 36.44 คณิตศาสตร์ 27.85 และ วิทยาศาสตร์ 34.29⁸ และในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 คะแนนเฉลี่ยวิชา ภาษาไทย 55.87 สังคมศึกษา 43.66 ภาษาอังกฤษ 38.68 คณิตศาสตร์ 34.76 และวิทยาศาสตร์ 33.64⁹ จากข้อมูล พบว่า มีเพียงรายวิชาภาษาไทยวิชาเดียวเท่านั้น ที่ค่าเฉลี่ยเกินร้อยละ 50 ในส่วนของผลการตรวจราชการและติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปี

⁷กระทรวงศึกษาธิการ, “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2565,” 25 มิถุนายน 2564.

⁸สำนักงานศึกษาธิการภาค 2, “รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2564” (เอกสารรายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2564 ในพื้นที่รับผิดชอบสำนักงานศึกษาธิการภาค 2), 6.

⁹สำนักงานศึกษาธิการภาค 2, “รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2564” (รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2564 ในพื้นที่รับผิดชอบสำนักงานศึกษาธิการภาค 2), 11.

งบประมาณ พ.ศ. 2564 โดยกลุ่มตรวจราชการและติดตามประเมินผลสำนักงานศึกษาธิการภาค 2 ตามประเด็นนโยบายการตรวจราชการ 17 นโยบาย ได้ผลสรุปเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน ได้แก่ 1) สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ตามแผนที่กำหนดไว้ นักเรียนบางส่วนยังไม่มีความพร้อมในการเรียนออนไลน์ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) สถานศึกษายังขาดแคลนบุคลากรสอนไม่ตรงตามสาขาวิชาเอก ยังไม่สามารถจัดการสอนเพื่อพัฒนาทักษะการคิดแบบมีเหตุผลได้ ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) จำนวนครูผู้สอนภาษาอังกฤษ ที่ได้รับการทดสอบวัดระดับภาษาอังกฤษตามกรอบ CEFR ยังมีน้อย ทำให้ไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร 4) ครูผู้สอนยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรสมรรถนะ ทำให้รูปแบบการวัดและประเมินผลผู้เรียนยังไม่เน้นสมรรถนะเท่าที่ควร 5) บุคลากรครูยังไม่สามารถใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ 6) ยังไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินการเกี่ยวกับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลเป็นต้น¹⁰ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการศึกษา (SWOT Analysis) ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑล และพื้นที่กรุงเทพมหานคร พบจุดอ่อน ได้แก่ 1) สถานการณ์โลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะยุค Digital Disruptive ส่งผลต่อการปรับหลักสูตรการเรียนการสอน 2) สถานการณ์โรคระบาดจากโควิด 19 ทำให้ทราบว่าโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบข้อมูลมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ 3) ผู้เรียนมีทัศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีต สมานิสันลง อดทนน้อยลง แต่ต้องการความสำเร็จอย่างรวดเร็ว 4) ช่องว่างระหว่างอายุผู้เรียนกับครูผู้สอนมีมากขึ้น 5) ระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาเป็นภาระกับครูผู้สอนและโรงเรียนมากเกินไป 6) การกำหนดโครงการ/กิจกรรม จากหน่วยงานต้นสังกัดที่กำหนดให้ผู้เรียนเข้าร่วมไม่สอดคล้องกับสมรรถนะของผู้เรียนตามที่จำเป็น 7) การจำแนกกลุ่มผู้เรียนตามระดับการศึกษายังไม่สะท้อนความชอบ ความสนใจ ทักษะ และการพัฒนาที่โดดเด่นของผู้เรียน 8) สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้โรงเรียนใช้ระบบการเรียนออนไลน์ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำที่เกิดจากการเข้าถึง

¹⁰กลุ่มตรวจราชการและติดตามประเมินผล สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, “รายงานผลการตรวจราชการและติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการประจำ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564” (รายงานผลการตรวจราชการและติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564), ก-ฎ.

เทคโนโลยีสารสนเทศไม่เท่าเทียมกัน¹¹ และจากรายงานสรุปการตรวจ ติดตาม นโยบายการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในพื้นที่รับผิดชอบสำนักงานศึกษาธิการภาค 2 พบว่าเกิดผลกระทบกับผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้ ด้านสถานศึกษา 1) ไม่ได้รับงบประมาณในการเตรียมความพร้อมจึงต้องใช้งบประมาณของสถานศึกษาเองซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำเนินการอย่างทั่วถึง 2) สัญญาณอินเทอร์เน็ตของสถานศึกษาไม่เสถียร 3) สถานศึกษาขนาดเล็กบางแห่งมีห้องเรียนไม่เพียงพอ หากมีการจัดการเว้นระยะห่าง (Social Distancing) ด้านครูผู้สอน 1) ค่าใช้จ่ายในส่วนของสัญญาณโทรศัพท์สูงขึ้น 2) ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการใช้และพัฒนาสื่อการสอน 3) ครูผู้สอนไม่พร้อมกับการปรับเปลี่ยนวิธีการสอนในรูปแบบใหม่ 4) ไม่สามารถเยี่ยมบ้านนักเรียนเพื่อให้ความช่วยเหลือได้อย่างทั่วถึง 5) ครูต้องทำงานหนักขึ้น

ในด้านนักเรียน 1) นักเรียนบางส่วนไม่สามารถเข้าถึงการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบออนไลน์ได้ 2) บางส่วนขาดความสนใจ 3) การเรียนผ่าน Online, On-Air ทำให้ขาดปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน 4) การเรียนจาก DLTV เนื้อหาบางกลุ่มสาระไม่ตรงกับบทเรียนของสถานศึกษา ในส่วนของผู้ปกครอง 1) ไม่สามารถดูแลกำกับติดตามนักเรียนได้ 2) ยังไม่มีความพร้อมกับรูปแบบการเรียนแบบใหม่ เช่น ในเรื่องอินเทอร์เน็ตใช้ระบบเติมเงินในมือถือ ไม่มีคอมพิวเตอร์ ทีวี 3) บางครอบครัวมีรายได้น้อยต้องนำเด็กไปช่วยทำงาน 4) บางครอบครัวมีขนาดใหญ่ มีบุตรหลานที่อยู่ในวัยเรียนหลายคนทำให้มีอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการเรียนออนไลน์ไม่เพียงพอ¹² และจากรายงานการสำรวจสภาพปัญหาภายในโรงเรียน พบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนขาดความเป็นผู้นำในการ

¹¹สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, “แผนพัฒนาการศึกษา กลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑลและกรุงเทพมหานคร (พ.ศ.2566-2570)” (แผนพัฒนาการศึกษา กลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑลและกรุงเทพมหานคร (พ.ศ.2566-2570) เอกสารลำดับที่ 17/2564), 77.

¹²สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, “รายงานสรุปการตรวจ ติดตาม นโยบายการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา” (รายงานสรุปการตรวจ ติดตาม นโยบายการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019(2019) ในเขตพื้นที่รับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการภาค 2 เอกสารลำดับที่ 15/2563) , ง-จ.

กระตุ้นครูและบุคลากรภายในโรงเรียน และขาดการจูงใจครูในการปฏิบัติงาน¹³ สิ่งเหล่านี้นับได้ว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในยุคปัจจุบันและพบว่า ปัญหาส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของงานบริหารวิชาการ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการค้นคว้าวิจัยในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่น ๆ ที่ช่วยเสริมสร้างพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณลักษณะเป็นไปตามที่สังคมในอนาคตต้องการ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัยและสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจนผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม
2. เพื่อทราบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐมอยู่ในระดับใด
2. การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมอยู่ในระดับใด

¹³โรงเรียนสมศักดิ์วิทยา, “รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Sar) 1 ตุลาคม 2560-30 กันยายน 2561” (เอกสารการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Sar) 1 ตุลาคม 2560-30 กันยายน 2561), 68-75.

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมมีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมอยู่ในระดับปานกลาง
2. การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมอยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมมีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีเชิงระบบ (system approach) ตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มาเป็นกรอบของการวิจัย โดยได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) ผลผลิต (Outputs) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และ สภาพแวดล้อม (Environment) โดยปัจจัยนำเข้า ได้แก่ บุคคล นโยบาย วัสดุ อุปกรณ์ เงิน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะถูกเปลี่ยนแปลงโดยกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่ต้องการ และจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ ข้อมูลที่ได้จะถูกนำมาใช้ในการปรับปรุง แก้ไข และ พัฒนางานซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และ สภาพภูมิศาสตร์ เป็นต้น¹⁴ การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นการค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จึงเป็นที่น่าสนใจในหมู่นักวิชาการในการหาข้อสรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นควร

¹⁴Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices, 6 th ed.** (CA: Wadsworth Publishing, 2012), 20-22.

จะมีลักษณะอย่างไรบ้าง บาร์นาร์ด (Barnard) กล่าวว่าผู้นำที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) ความมีชีวิตชีวา และความทนทาน 2) ความสามารถในการตัดสินใจ 3) ความสามารถในการจูงใจ 4) ความรับผิดชอบ 5) ความฉลาดมีไหวพริบ¹⁵ ควิเบิล (Quible) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่ดีที่ควรมี 1) มีศิลปะในการทำงาน 2) ฉลาดรอบรู้กล้าตัดสินใจ 3) ศึกษาความรู้เพิ่มเติมและใส่ใจปรับปรุงงาน 4) มีความซื่อสัตย์ ขยันและมีความคิดริเริ่ม 5) มีความยุติธรรม 6) สุขภาพแข็งแรง และ 7) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้¹⁶ คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ 2) สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น 4) เป็นต้นแบบนำทาง 5) สร้างขวัญและกำลังใจ¹⁷

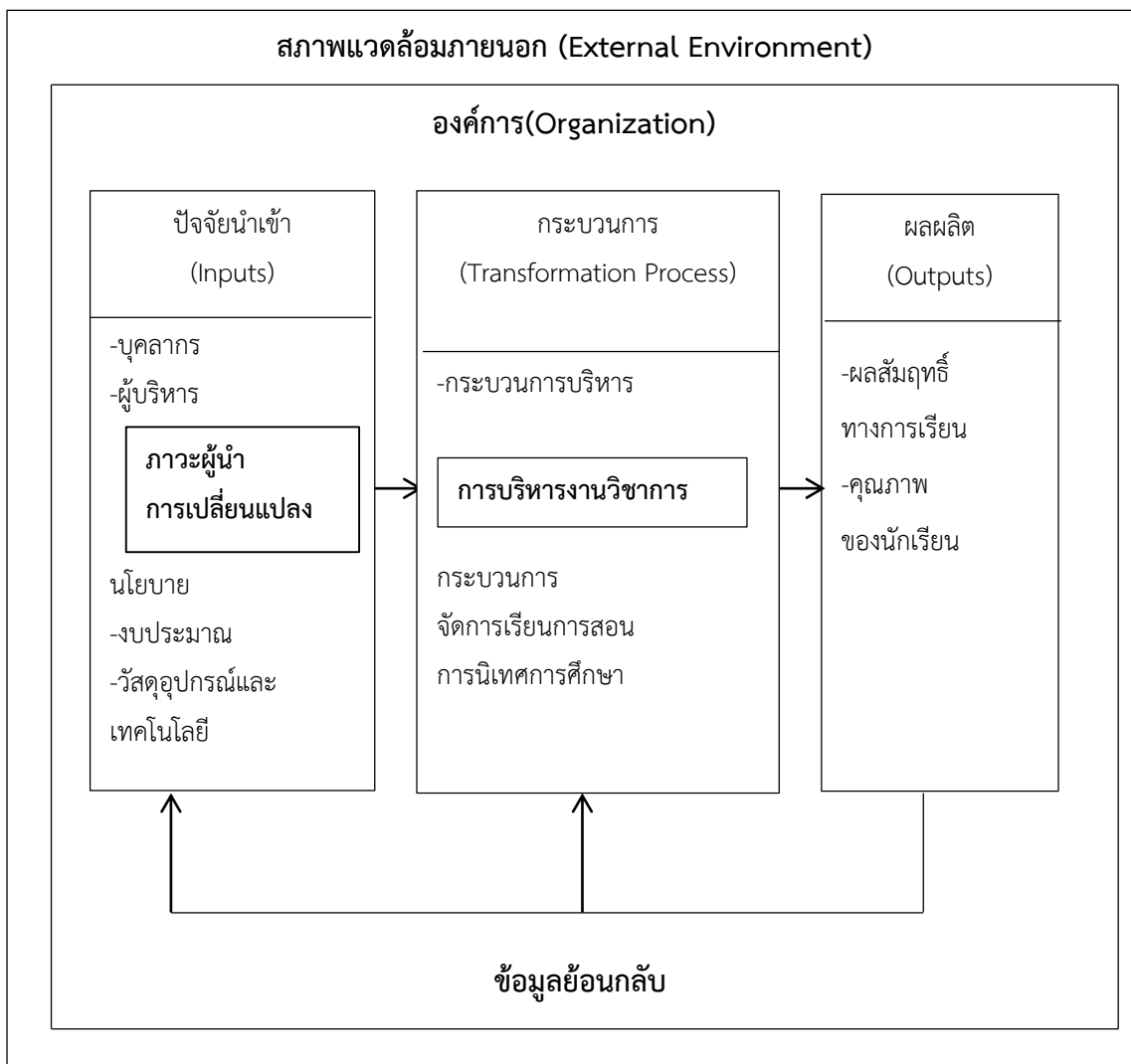
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยบริหารจัดการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ส่วนงานวิชาการเป็นงานหลักที่จัดว่าเป็นหัวใจของโรงเรียน ผู้บริหารที่สามารถบริหารงานวิชาการได้ดีย่อมส่งผลดีต่อผู้เรียน คุณภาพผู้เรียนจึงเป็นตัวสะท้อนถึงคุณภาพในการบริหารจัดการ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมากำหนดเป็นขำยมโนทัศน์เชิงสรุปของงานวิจัย ดังแผนภูมิที่ 2



¹⁵Chester I. Barnard, **The Functions of the Executive**, (Cambridge: Mass Harward University Press, 1966), 90-100.

¹⁶Zane K.Quible, **Introduction Administrative Office Management**, 2rd ed. (Winthrop Publishers,inc., 1980), 15-17.

¹⁷J.M Kouzes and B.Z. Posner, **The Leadership Challenge** (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), 166-171.



แผนภูมิที่ 2 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย

ที่มา : บูรณาการจาก Fred C. Lunenburg and Allan V. Omstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2022), 20-22.

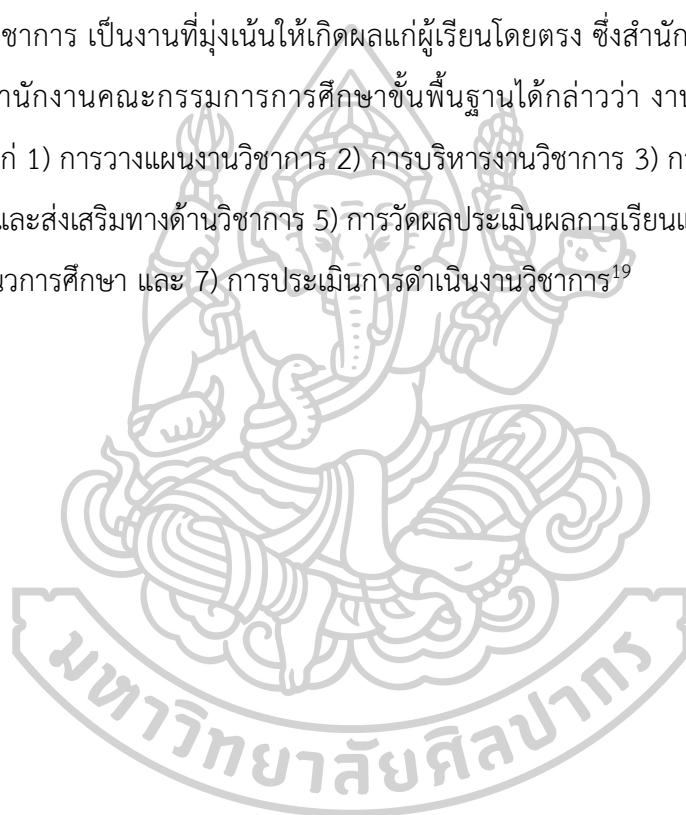
: J.M Kouzes and B.Z. Posner, **The Leadership Challenge**, 4th ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2007), 14-25.

: สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2560 (ปรับปรุง พ.ศ.2562)** (กรุงเทพฯ: 2562), 3.

ขอบเขตของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในองค์กร โดยคูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenge the process) 2) สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a shared vision) 3) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enable others to act) 4) เป็นต้นแบบนำทาง (Model the way) 5) สร้างขวัญและกำลังใจ (Encourage the heart)¹⁸

งานวิชาการ เป็นงานที่มุ่งเน้นให้เกิดผลแก่ผู้เรียนโดยตรง ซึ่งสำนักบริหารการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กล่าวว่า งานวิชาการประกอบด้วย 7 ภารกิจ ได้แก่ 1) การวางแผนงานวิชาการ 2) การบริหารงานวิชาการ 3) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 4) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ 5) การวัดผลประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน 6) งานแนะแนวการศึกษา และ 7) การประเมินการดำเนินงานวิชาการ¹⁹



¹⁸J.M Kouzes and B.Z. Posner, **The Leadership Challenge** (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), 166-171.

¹⁹สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2560 (ปรับปรุง พ.ศ.2562)**, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2562), 3.

จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยจึงนำมาเป็นขอบข่ายทางทฤษฎีเพื่อใช้ในการวิจัยตั้งแผนภูมิที่ 3

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X_{tot})	การบริหารงานวิชาการ(Y_{tot})
1. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X_1)	1. การวางแผนงานวิชาการ (Y_1)
2. การสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2)	2. การบริหารงานวิชาการ (Y_2)
3. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_3)	3. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (Y_3)
4. เป็นต้นแบบนำทาง (X_4)	4. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ (Y_4)
5. สร้างขวัญและกำลังใจ (X_5)	5. การวัด ประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน (Y_5)
	6. การแนะแนวการศึกษา (Y_6)
	7. การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ (Y_7)

แผนภูมิที่ 3 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : J.M Kouzes and B.Z. Posner, **The Leadership Challenge**, 4th ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2007), 14-25.

: สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2560 (ปรับปรุง พ.ศ.2562)** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2562), 3.

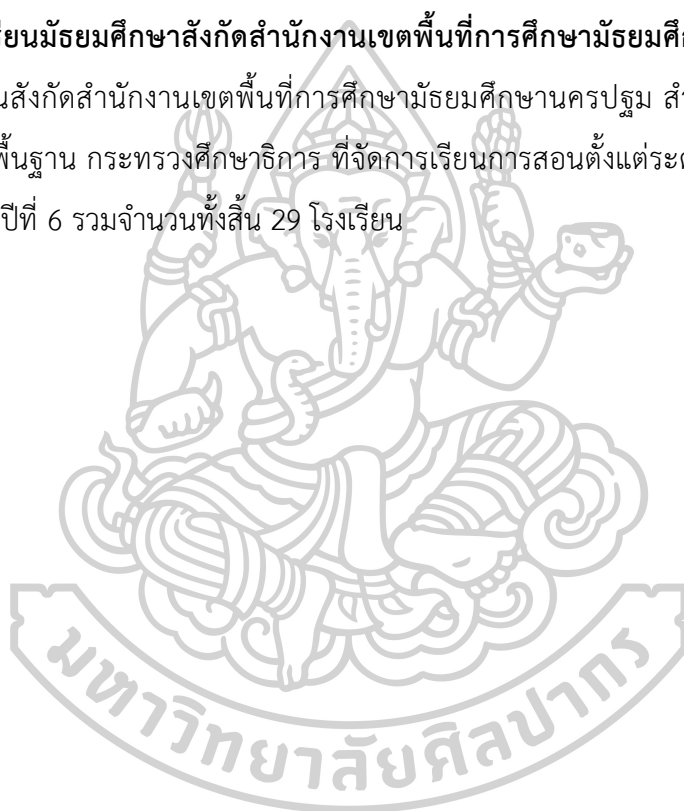
นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมาเพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยให้การส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenge the process) 2) สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a shared vision) 3) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enable others to act) 4) เป็นต้นแบบนำทาง (Model the way) 5) สร้างขวัญและกำลังใจ (Encourage the heart)

การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงาน เกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอน ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ สามารถนำความรู้ ทักษะไปใช้ในการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยสำนักงานโดยสำนักบริหารงานมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดขอบข่ายของงานวิชาการไว้ 7 ภารกิจ ประกอบด้วย 1) การวางแผนงานวิชาการ 2) การบริหารงานวิชาการ 3) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 4) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการถ้าการวัดผลประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน 6) การแนะแนวการศึกษา 7) การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ

โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 รวมจำนวนทั้งสิ้น 29 โรงเรียน



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง งานวิชาการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำ

ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ภาวะผู้นำ นับได้ว่าเป็นความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกันในสังคม จนเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางทั้งในหมู่นักวิชาการและบุคคลทั่วไป ตั้งแต่แรกเกิด เราเกิดมา มีบิดา มารดา ญาติพี่น้อง เป็นผู้เลี้ยงดูและเป็นผู้นำ เมื่อเวลาผ่านไป เราเข้าสู่สังคมที่หลากหลาย และมีความซับซ้อน และมีผู้นำในสังคมนั้น ๆ จากที่ผ่านมาพบว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ สังคม เมือง หรือประเทศ ที่ประสบความสำเร็จ เจริญก้าวหน้า คือ ผู้นำ โดยคำว่าผู้นำซึ่งแปลตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leader และคำว่า ภาวะผู้นำ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership โดยทั้งสองคำนี้ มีผู้ให้ความหมายไปในแนวทางเดียวกัน โดยสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ประสานให้คนที่อยู่ร่วมกันในสังคม อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข ทำให้เกิดการรวมพลังในการทำภารกิจ ได้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ สร้างความเคารพศรัทธาให้แก่ผู้อื่น มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ โดยสามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ นอกจากนี้ โดยทั่วไปเมื่อกล่าวถึงผู้นำยังหมายถึงคนที่มีบุคลิกที่โดดเด่น มีอิทธิพล ได้รับการยอมรับหรือแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้า เนื่องจาก สามารถสร้างความศรัทธาโดยนำไปสู่การโน้มน้าวให้คล้อยตามในความเห็นของตนเอง โดยมีแนวทางนำไปสู่เป้าหมายในการอยู่ร่วมกัน โดยที่บุคคลนั้นพร้อมที่จะเป็นผู้นำ และมีความชัดเจนกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้²⁰

²⁰รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 10-11

ดรูบริน (Dubrin) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า บุคคลที่เป็นผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างจากคนทั่วไป กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในหลายด้าน จนเป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจ สามารถสนับสนุน ส่งเสริม บุคคลรอบข้างให้ร่วมแรงร่วมใจ จนงาน ภารกิจ หรือเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันประสบผลสำเร็จ²¹

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) ได้เสนอทฤษฎีตาข่ายผู้นำ (The Managerial Grid) หรือทฤษฎีภาวะผู้นำ 2 มิติ โดยได้แนวคิดจากการศึกษาของโอไฮโอและมิชิแกน เขาได้แบ่งผู้นำเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1) แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) เป็นผู้นำที่เน้นการสั่งการเป็นหลัก หากต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มักจะใช้ความคิดของตนเป็นหลัก มีความคาดหวังกับความสำเร็จของงานค่อนข้างสูง โดยไม่ใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น และคาดหวังให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตนเอง ผู้นำลักษณะนี้จะสร้างความรู้สึกรัดอก ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่ไม่ดีนัก

2) แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) เป็นผู้นำที่มี อหิยาศัยดี เน้นความรัก ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน มีการเอาใจใส่ ห่วงใย ทั้งด้านสุขภาพร่างกายและความรู้สึก พยายามหาทางสายกลางในการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายไม่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เท่าใดนัก

3) แบบมุ่งคนต่ำ (Impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและงาน คาดหวังให้ทุกคนทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด และได้ผลลัพธ์สูงสุดจากการทำงาน แต่ปล่อยปละละเลย ปล่อยให้ลูกน้องทำงานไปตามหน้าที่ ไม่มีการเสริมแรง หรืออำนวยความสะดวก ปล่อยให้ตัดสินใจเอง และหากมีปัญหา ให้หาทางแก้ปัญหาตัวเอง

4) แบบสายกลาง (Middle of The Road Management) เป็นผู้นำที่เน้นผลสัมฤทธิ์ของทั้งงานและคนแบบกลาง ๆ ไม่ชอบกฎระเบียบ การผูกมัด ทำตามหน้าที่เพื่อรักษามาตรฐานของงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยไม่สูงหรือต่ำจนเกินไป

5) แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) ผู้นำแบบนี้เข้าใจดีว่า การทำงานเป็นทีม จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายกว่าการทำงานโดยลำพัง จึงให้ความสำคัญกับการสร้าง

²¹Andrew J. Dubrin, *Management and Organization* (Ohio South-Western, 1983), 2-5.

ทีมงานให้เข้มแข็ง โดยการแสดงออกด้วยการให้ความเคารพ ไว้วางใจ ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ผู้นำแบบนี้สามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จมากที่สุด²²

บรัททอน และคณะ (Bratton et al) ได้กล่าวเกี่ยวกับผู้นำว่า บุคคลที่เป็นผู้นำควรมีบุคลิกลักษณะในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การใส่ใจในความรู้สึก เห็นอกเห็นใจคนรอบข้าง พยายามเสริมแรงในทางบวกเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติกัน ไม่เข้าไปตรวจสอบการทำงานจนสร้างความวิตกกังวลต่อการทำงานจนมากเกินไป²³

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดข้อตกลงระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการปรับเปลี่ยน ชักจูง เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนในองค์กรอันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในศตวรรษที่ 1920 เวเบอร์ (max weber) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) จนกระทั่งในปี 1947 มีการแปลผลงานนี้เป็นภาษาอังกฤษ ทำให้คนจำนวนมากโดยเฉพาะนักวิชาการ และ นักจิตวิทยาให้ความสนใจแนวคิดนี้กันอย่างแพร่หลาย ในศตวรรษที่ 1980 เป็นช่วงที่โลกและสังคม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ทำให้บรรดาผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ เริ่มตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และอาจเกิดขึ้นในอนาคต และเตรียมพร้อมที่จะเป็นองค์กรที่ก้าวสู่การเปลี่ยนแปลง ภายใต้สังคมที่มีการแข่งขันสูงในทุก ๆ ด้าน

ภาวะผู้นำแบบบารมี หมายถึง การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ตามศรัทธา ยกย่องว่าผู้นำของตนมีความสามารถเหนือคนอื่น เกิดความเคารพ นับถือ เชื่อมั่น และพร้อมทำตามคำสั่ง มัสชินสกี (Muchinsk) ได้เสนอแนวคิดสนับสนุนว่า ผู้ที่มีภาวะผู้นำแบบบารมี เป็นบุคคลที่มีบุคลิกแตกต่างจากบุคคลทั่วไป กล่าวคือ มีอำนาจเหนือคนอื่นทั่วไป มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ โดยจะมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) สามารถสร้างความเชื่อมั่นทำให้ผู้ตามเกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน 2) สร้างความมั่นใจด้วยการประกาศเป้าหมายที่จะทำร่วมกันอย่างชัดเจน 3) สื่อสารเกี่ยวกับ

²²Blake Robert R and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid LII** (University of Denver, 1985), 140.

²³John Bratton and Keith Grint and Debra L., **Organizational Leadership** (Mason OH: Thomson South-Western, 2007), 155.

สิ่งที่ผู้นำคาดหวังให้ผู้ตามปฏิบัติตามอย่างตรงไปตรงมา 4) แสดงออกถึงความเชื่อถือ ไว้วางใจ ในการปฏิบัติงานของผู้ตาม นอกจากนี้ ผู้นำแบบบารมี จะมีการสร้างพฤติกรรมที่ตนประสงค์ให้ผู้ปฏิบัติตาม ด้วยการทำเป็นตัวอย่าง เพื่อเป็นแนวปฏิบัติ (Behavior Modeling)²⁴

ภายหลังจากที่แนวคิดภาวะผู้นำแบบบารมีได้รับการยอมรับไประยะหนึ่ง จึงได้พบข้อจำกัดที่ควรพัฒนาบางประการ จึงได้เกิดการปรับเปลี่ยนจนเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำอีกรูปแบบหนึ่งขึ้นมา คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย บาส (Bass) กล่าวว่า ในสถานการณ์ทั่วไป เหมาะสมกับภาวะผู้นำแบบบารมี แต่หากในสถานการณ์ที่เริ่มจะมีปัญหา ภาวะผู้นำแบบบารมีอาจใช้ได้ผลไม่ดีเท่าที่ควร จากนั้นไม่นาน บาส และ อวอลิโอ (Bass and Avolio) จึงได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) มาแทนคำว่า การสร้างบารมี ซึ่งการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามแนวคิดของบาส หมายถึง การที่ผู้นำและผู้ตามพร้อมใจที่จะอุทิศตนอย่างเต็มที่กับงาน ลดการเห็นแก่ตัวลง ซึ่งสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจาก 1) การสร้างบารมีในบางครั้งเป็นการแสดงที่เกินความจริง 2) การสร้างบารมีในบางครั้งเป็นการปิดกั้นความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ และเป็นการปกครองแบบเผด็จการ 3) การสร้างบารมีมีความหมายกว้างเกินไป²⁵

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เบิร์น (Burn) ได้เสนอแนวคิดว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะใช้กระบวนการในการสร้างความเปลี่ยนแปลง โดยการเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม สร้างความรู้สึกไว้นือเชื่อใจ สร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกต้องทำงาน พร้อมจะทุ่มเทเพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุด ซึ่งวิธีนี้ต้องมีการสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และต้องยกระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น ควบคู่ไปด้วยกัน²⁶

บาส (Bass) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตาม มีความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงานในระดับสูง โดยใช้แนวทางดังนี้ 1) ยกย่องความมีสติ รู้คิด ของผู้ตาม โดยให้ผู้ตามเกิดความตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของเป้าหมายทั้งหมดขององค์กร 2) สามารถ

²⁴ ศรีวรารณ เสรีรัตน์ และคณะ, การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา ฉบับมาตรฐาน (กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 1997), 35.

²⁵ Bass , B.M., Leadership and performance beyond expectation (New York; Free Press,1999), 5

²⁶James M. Burn, Leadership (New York: Harper & Row, 1978), 4.

โน้มน้าวให้ผู้ตามคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และ 3) ผลักดันให้ผู้ตามตระหนักถึงมาตรฐานความพึงพอใจต่อตนเองในระดับที่สูงขึ้น²⁷

คูทและโพสเนอร์ (Kouzes & Posner) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ประกอบด้วย 1) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenge the process) 2) สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a shared vision) 3) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enable others to act) 4) เป็นต้นแบบนำทาง (Model the way) 5) สร้างขวัญและกำลังใจ (Encourage the heart) โดยภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับการณ์ฝึกฝน เรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งของตนเองและผู้อื่น แล้วนำมาประมวลผล ก่อนตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ เมื่อเกิดการผิดพลาด นำประสบการณ์มาเป็นแนวทางในการหาทางออกที่เหมาะสม และภาวะผู้นำไม่ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง²⁸

ดูบริน (DuBrin) ได้เสนอแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นถึงความต้องการในการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น มองเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ยกกระดับความคาดหวังและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมไปพร้อมกัน²⁹

บาส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio) กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานให้เป็นทัศนคติเชิงบวก เพื่อพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมาย โดยทุกคนมีทักษะในการทำงานเป็นทีม พร้อมทั้งจะพัฒนาตนเองเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น มองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทาย เป็นหนทางในการนำทีมงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้³⁰

กริฟฟิน (Griffin) กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสื่อสารไปถึงผู้ปฏิบัติว่าตนเองต้องการอะไร เป้าหมายขององค์กรคืออะไร เพื่อให้ทุกคนรู้ และเข้า

²⁷Bernard M Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation* (New York: Free Press, 1985), 14-20.

²⁸J.M Kouzes and B.Z Poser., *The Leadership Challenge* (San Francisco: Jossey-Bass,2022), 166-171.

²⁹Andrew j. DuBrin, *Leadership: Research Findings Practice, and Skill* (Houghton: Mifflin Company,1989), 198.

³⁰Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership* (Thousand Oaks: Sage Publication, 1994), 2.

ใจความคาดหวังนั้น และร่วมกันทำภารกิจให้บรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง และนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานร่วมกัน³¹

เดสเลอร์ (Dessler) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นลักษณะของผู้ที่มีอำนาจ มีอิทธิพลที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ได้ประสิทธิผลสูงขึ้น โดยการปรับเปลี่ยนทัศนคติไปในเชิงบวก สร้างความผูกพันต่อองค์กร ทำให้เกิดความสามัคคี ซึ่งส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม และทุกคนรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร³²

ยูล์ (Yulk) กล่าวว่า ผู้ที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้ร่วมงาน ให้มีความตั้งใจ มุ่งมั่น ที่จะทำงานอย่างกระตือรือร้นจนงานสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ ได้เกินกว่าเป้าหมายที่คาดไว้³³

เรซิลและสแวนสัน (Razil and Swanson) กล่าวเกี่ยวกับ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการโน้มน้าว กระตุ้น ให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้สูงกว่าระดับปกติที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ทำให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็ว³⁴

ลูเนนเบิร์ก และ ออนสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) กล่าวว่า บุคคลที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ บุคคลที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แนวคิด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กร ตลอดจนการตระหนักในบทบาท หน้าที่ คุณค่าของตนเอง และมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พร้อมทั้งจะทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ³⁵

³¹Papli; Griffin, **Diction of 21st Century music Paul Griffiths** (New York: Thames and Hudson,1996), 524.

³²Gary Dessler, **Management: Leading Peo;le and Organization in the 21ST Century** (New Jersey: Prentice-Hall,1998), 32.

³³G Yulk G, **Leadership in Organization** (New Jersey: Prentice-Hall Inc,1998), 20.

³⁴T.A. Razil and A.D. Swanson, **Fundamental concept lf Educational Leadership, 2nd** (New Jersey: Merrill Preantice-Hall, 1998), 32.

³⁵Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Education Administration: Concepts and Practices, 3rd ed** (Australia: Wadsworth, 2000), 150-151.

ฟูแลน (Fullan) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องสามารถทำหน้าที่ได้ทุกสถานการณ์ โดยมองเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องเกิดขึ้น ควรเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยการพัฒนาศักยภาพของคน ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตไปพร้อมกันทั้งระบบ³⁶

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมา เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยให้การส่งเสริม สนับสนุน และจูงใจ ให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenge the Process) 2) สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a Shared Vision) 3) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enable Others to Act) 4) เป็นต้นแบบนำทาง (Model the Way) และ 5) สร้างขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส

บาส (Bass) เป็นอีกคนหนึ่งเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยเขาได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบบารมี (Charisma) และผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) และได้ชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรส่งผลต่อการทำงาน โดยเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้ที่พยายามกระตุ้นให้คนในองค์กรเห็นเป้าหมายร่วมกัน ทำงานโดยยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และแนวคิดเช่นนี้จะทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่น และพร้อมจะปฏิบัติตามในทุกสถานการณ์ บาส (Bass) ตระหนักถึง ความสำคัญของการเป็นผู้มีบารมี การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ แต่ยังไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณสมบัติอื่นที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมี ได้แก่ การมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ให้สมาชิกมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีจะทำให้ผู้ตามรู้สึกอ่อนแอ ไม่กล้าคิด หรือ ตัดสินใจ แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะยกระดับความเชื่อมั่นในตัวของผู้ตาม ผู้นำที่ดีอาจใช้รูปแบบการบริหารที่หลากหลายโดยเลือกให้เหมาะสมกับสถานการณ์³⁷

³⁶Michale Fullan, **Leadership in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook** (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 40.

³⁷Burnard M. Bass, **Leadership and performance Beyond expectations** (New York: Free Press, 1985), 123-125.

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น

เบิร์น (Bruns) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นร่วมมือ หรือ ปฏิบัติตามแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยได้จำแนกผู้นำไว้ 3 ลักษณะ ได้แก่

1) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) ความสัมพันธ์ของผู้นำ และผู้ตามในลักษณะนี้จะ เป็นลักษณะของการมีผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยเมื่อผู้นำต้องการ ความสำเร็จของงานก็จะใช้รางวัลมาเป็นเครื่องมือในการต่อรองให้ผู้ตามตั้งใจทำงาน เพื่อแลกเปลี่ยน กับความต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ของงานนั้นซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy Theory)

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำในลักษณะนี้ จะมีความเข้าใจในความต้องการของผู้ตาม แสวงหาความต้องการของผู้นำและผู้ตามไปพร้อม ๆ กัน โดยพัฒนา ปรับเปลี่ยน รูปแบบในการทำงานเพื่อบรรลุผลประโยชน์สูงสุดในการทำงาน ซึ่งสอดคล้อง กับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy Theory) และกระตุ้นจิตสำนึกใน การทำงานให้อยู่ภายใต้หลักคุณธรรม

3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเมื่อมีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรม แนวคิด และทัศนคติในการทำงาน รวมถึงคุณธรรม จริยธรรม จนเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการแล้ว ยังคงแนวทางเดิมแต่เพิ่มเติมในส่วนของการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม จนเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ ชัดเจนขึ้นทั้ง 2 ฝ่าย จนส่งผลให้ผู้ตามยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี ความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy Theory) ซึ่งในที่สุดผลลัพธ์ที่ได้จะ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

เบิร์น (Bruns) ได้จำแนกประเภทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ประเภท ได้แก่

1) ผู้นำที่ใช้ปัญญา (Intellectuals) เป็นผู้นำที่สามารถหาวิธีการหรือแนวทางในการ ที่จะพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยเร็ว โดยการปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่มีผล ต่อการประสบผลสำเร็จของงาน เช่น การปรับสภาพแวดล้อม ทัศนคติ เพื่อให้ทุกคนกระตือรือร้น และ มองเห็นแนวทางในการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2) ผู้นำนักปฏิรูป (Reformer) เป็นผู้นำที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ขึ้น จึงพยายามหาข้อบกพร่อง หรือจุดที่สมควรได้รับการพัฒนา วางแผนและเร่งดำเนินการแก้ไขและ มุ่งเน้นคุณธรรมจริยธรรมในเวลาเดียวกัน

3) ผู้นำการปฏิบัติ (Revolutionaries) คือผู้นำที่กระทำตนเป็นแบบอย่างให้เห็นว่า ตนเองต้องการสิ่งใด โดยใช้การสื่อสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น และปฏิบัติอย่างมุ่งมั่น พยายามสะท้อน ให้ผู้ตามเห็นประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

4) ผู้นำแบบวีรบุรุษ (Heroes) เป็นผู้นำที่มีบุคลิกโดดเด่น มีบารมี หรือมีบางสิ่งบางอย่างที่แตกต่างจากคนทั่วไป ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตนของแต่ละบุคคล โดยผู้นำที่มีลักษณะดังกล่าว เป็นผู้ที่ถูกกล่าวถึงมากในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง³⁸

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิส และ นานัส (Bennis and Nanus)

เบนนิส และ นานัส (Bennis and Nanus) ได้ค้นคว้าวิจัยโดยเก็บข้อมูลจากผู้นำทั้งภาครัฐและเอกชน แล้วนำมาสรุปเป็นทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกดังนี้

1) สร้างวิสัยทัศน์ (Attention Through Vision) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และคาดหมายถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ใกล้เคียงความเป็นจริง พร้อมทั้งเตรียมความพร้อมในการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

2) สื่อสารวิสัยทัศน์ (Meaning Through Communication) ผู้นำควรมีความสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและตรงไปตรงมาและแสดงให้เห็นถึงสิ่งตนต้องการและแนวทางในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

3) เป็นแบบอย่าง (Deployment of Self) หากผู้นำต้องการผู้ตามลักษณะใด ผู้นำควรกระทำตนให้เป็นแบบอย่าง เช่น ต้องการให้ผู้ตามตรงต่อเวลา ผู้นำต้องกระทำตนเป็นผู้ที่ตรงต่อเวลาก่อน และผู้นำต้องวางตัวเป็นกลางและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ

4) สร้างความน่าเชื่อถือ (Trust Through Positioning) ความน่าเชื่อถือในตัวผู้นำ จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้ตาม จึงพร้อมที่จะทำตามคำสั่งโดยไม่มีข้อสงสัยส่งผลให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็ว การสร้างความน่าเชื่อถือมีหลายแนวทาง เช่น เป็นผู้รอบรู้ มีทักษะและประสบการณ์ มีไหวพริบในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี สุขุมรอบคอบ มีทักษะการคิดวิเคราะห์ เป็นต้น³⁹

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคูทซ์และโพสเนอร์

คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร หรือ ตำแหน่ง แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่สั่งสมมาต่างหาก ผู้นำที่สามารถนำความรู้ และ ประสบการณ์มาประยุกต์ ปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมกับสถานการณ์จะนำมาซึ่งความสำเร็จ พวกเขาได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จึงได้ข้อสรุปว่า คนกลุ่มนี้มีลักษณะบางอย่างที่คล้ายกัน ได้แก่ การสร้างกระบวนการที่ท้าทาย การสนับสนุนให้ผู้อื่นลงมือปฏิบัติ การสร้างแบบจำลอง การสร้างแรงบันดาลใจ

³⁸James M. Burn, Leadership (New York: Harper & Raw, 1978), 20

³⁹Warren Bennis, and Burt Nanus, Leadership (New York: Harper andRow,1985), 25.

และวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการสร้างขวัญกำลังใจ ซึ่งลักษณะดังกล่าวมีส่วนช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี และยังทำให้เข้าใจได้อีกว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์ หากมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ จะสามารถถ่ายทอดและเรียนรู้กันได้ โดยได้มีการเก็บข้อมูล ทำการวัดและตรวจสอบข้อปฏิบัติของภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์ผู้นำระดับโลก ซึ่งผลที่ปรากฏสามารถยืนยันได้ว่า ข้อสรุปของ คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้นำได้เป็นอย่างดี โดยพวกเขาได้เสนอเป็นทฤษฎี ที่มีรายละเอียดของพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ประการ ดังนี้

1) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenge the Process) หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการ ที่ผู้นำแสดงออกมาให้เห็นถึงความพยายามในการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมเพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่า โดย การเป็นผู้แสวงหา คิดค้น แนวปฏิบัติ วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารเพื่อยกระดับองค์กร พร้อมทั้งจะเปิดโอกาส เรียนรู้ ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ไปพร้อมกับทีมงาน กล้าเผชิญกับความเสี่ยง มองสถานการณ์เสี่ยงว่าเป็นเรื่องท้าทาย มีการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับความผิดพลาด วางแผนก่อนลงมือทำอย่างเป็นระบบ เมื่อเกิดความผิดพลาด จะมองความผิดพลาดนั้นเป็นการเปิดประตูสู่สิ่งใหม่ ๆ

2) สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a Shared Vision) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย โดย การขอความร่วมมือ การชักจูงเข้าสู่จุดประสงค์ร่วม ในการทำงานจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีการสื่อสารด้วยความจริงใจ เปิดเผย เพื่อให้สมาชิกทุกคนมองเห็นตนเองอยู่ในเส้นทางเดียวกัน หรือ เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ด้วย แสดงให้เห็นว่าต้องการทำอะไรบ้าง ในวิสัยทัศน์ระยะยาวของอนาคต และการกระทำใดบ้างที่ตอบสนองความต้องการเหล่านั้น พร้อมรับฟังความเห็นจากทีมงานอย่างตั้งใจ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลมาพัฒนางาน มีความสามารถในการคาดการณ์ ความเป็นไปต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย เป็นนักปฏิบัติ จนเกิดความสำเร็จ สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้ทีมงานได้

3) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enable Others to Act) หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเพิ่มศักยภาพในการทำงาน โดยใช้วิธีการที่หลากหลายในการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในองค์กร โดยการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานในทุกฝ่าย แสดงให้เห็นถึงความสามารถในด้านต่าง ๆ จนได้รับการยอมรับ มีความสามารถในการสร้างทีมงาน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือที่ยั่งยืน ให้ความไว้วางใจในการทำงาน ไม่เข้ามาตรวจสอบ

ควบคุมจนมากเกินไป ทำให้สมาชิกในทีมงานมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน แสดงความไว้วางใจ ด้วยการเปิดเผยตนเอง ยอมให้ทีมงานได้ล่วงรู้ถึงสิ่งที่ตนให้คุณค่า คาดหวัง ต้องการ และยอมรับความผิดพลาด แสดงให้เห็นว่าตนเองเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงแนวคิด หากพบว่าแนวคิดของทีมงานดีกว่า ให้ทางเลือก ให้ความสำคัญเป็นอิสระในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งเสริมความรู้สึกปลอดภัย ช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงาน พร้อมทั้งจะลงทุนลงแรง เพื่อที่จะพัฒนาความสามารถของทีมงาน มีการกระจายอำนาจ มอบหมายงานสำคัญตามความเหมาะสม ความสนใจ ความถนัด พร้อมทั้งจะสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

4) เป็นต้นแบบนำทาง (Model the way) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน มีความชัดเจนในเป้าหมายขององค์กร โดยการมาทำงานแต่เช้า เลิกงานเย็น แสดงความเอาใจใส่ ทำงานหนักร่วมกับทีมงาน การให้เวลากับสิ่งสำคัญ แสดงให้เห็นถึงการอุทิศเวลาและเงิน ไปกับสิ่งที่เป็นเป้าหมายขององค์กร ให้ความสำคัญกับระเบียบวาระการประชุมจัดลำดับความสำคัญ หมวดยุทธศาสตร์และเนื้อหาในการประชุม ตามความเหมาะสม กระชับ ครบถ้วน ชัดเจน ไม่ปล่อยเวลาโดยเปล่าประโยชน์ มีกระบวนการในการวางแผนงานที่ชัดเจน จนสามารถมองเห็นเป้าหมายและจินตนาการถึงความสำเร็จร่วมกันได้ มีทักษะในการสื่อสาร สามารถใช้คำพูดโน้มน้าวเชิญชวน ให้ข้อเสนอแนะ ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน มีการตรวจสอบการกระทำของตนเองเสมอ ว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

5) สร้างขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart) หมายถึง พฤติกรรม หรือกระบวนการที่ผู้บริหารใช้การกระตุ้นให้สมาชิกมีเจตคติที่ดีในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุน ให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน แสดงให้ทีมงานเห็นว่า ผลลัพธ์ของงานในปัจจุบัน จะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดอนาคต ยอมรับคุณค่าในการทำงานของสมาชิกทุกคน มีการเชื่อมโยงรางวัลกับผลการปฏิบัติงานเข้าไว้ด้วยกัน มีการให้รางวัลในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น เงินรางวัล กล่าวชื่นชม ฉลองความสำเร็จ ยกย่องในที่ประชุม มอบเกียรติบัตร กล่าวขอบคุณ เป็นต้น ต้องให้ทิศทางที่ชัดเจน สนับสนุนการทำงานอย่างเต็มที่ แสดงความชื่นชมในผลงาน มองอนาคตในแง่ดีตลอดเส้นทางไปสู่ความสำเร็จ เป็นทั้งผู้นำ ที่ปรึกษา และเข้ามาช่วยแก้ปัญหา อยู่เคียงข้างตลอดการทำงาน⁴⁰

⁴⁰ J.M Kouzes and B.Z. Posner, **The Leadership Challenge**, 4 th. (San Francisco: Jossey-Bass, 2007), 14-25.

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ คอนเกอร์ (Conger)

คอนเกอร์ (Conger) ได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณสมบัติสำคัญดังนี้

1) สร้างและพัฒनावิสัยทัศน์ (Sensing Opportunity and Formulating a Vision) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีความสามารถในหลากหลายด้าน และสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำสมควรจะมีและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2) สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating a Vision That Inspires) ผู้นำจะต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางความต้องการขององค์กรได้อย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกัน

3) เพิ่มศักยภาพเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ (Empowering Other to Achieve the Vision) การเพิ่มศักยภาพของผู้ร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับองค์กร ควรมีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม จัดอบรม หาแนวทางการทำงานใหม่ ๆ มาแทนที่รูปแบบเดิม ๆ และเลือกคนให้เหมาะกับงาน เป็นต้น

4) ส่งเสริมให้กำลังใจผู้ร่วมงาน (Encouraging commitment in Followers) การทำงานแบบเดิมย่อมให้ผลลัพธ์แบบเดิม การทำงานควรมีการเสริมแรงกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันหรือกระตือรือร้นในการทำงาน

5) สร้างความเชื่อมั่นในตัวเอง (Building Trust Through Personal Commitment) ทุกคนต้องการการยอมรับและเมื่อได้รับการยอมรับแล้ว จะส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ มีความสุขในการทำงานมากขึ้น ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการช่วยการพัฒนาองค์กรได้⁴¹

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของยูคัล

ยูคัล (Yukl) กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านกระบวนการว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม ในขณะที่เดียวกัน ผู้ตามก็มีอิทธิพลต่อผู้นำด้วยเช่นกัน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นกระบวนการที่ใช้ในการปรับปรุงพัฒนาสังคมที่เป็นอยู่ ผู้นำต้องหาแนวทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม แนวคิด ทัศนคติในการทำงาน ตลอดจนศีลธรรม และภาวะผู้นำลักษณะนี้ไม่จำเป็นจะต้องมีในผู้บริหารเท่านั้น สามารถเป็นบุคคลใดในองค์กรก็ได้⁴²

⁴¹J.A Conger, *The Charismatic Leader* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), 25.

⁴²Gray A. Yukl, *Leadership in Organization* (Engwood Cliffs N.J: Prentice Hall, 1989), 21.

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเคนท์และคณะ (Kent et al)

เคนท์และคณะ (Kent et al) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสรุปลักษณะสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ ดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์ (Visioning) เป็นสิ่งที่ผู้นำใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์
- 2) สร้างความเป็นไปได้ (Creating Possibilities) ผู้นำต้องก้าวข้ามความกลัว กล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง มองการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องท้าทาย ทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย
- 3) การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating for Meaning) ผู้นำต้องสามารถสื่อสารให้ผู้ตามเข้าใจสิ่งที่ตนต้องการและแนวทางในการบรรลุวัตถุประสงค์นั้นอย่างชัดเจน และควรตรวจสอบด้วยว่าสิ่งที่สื่อสารออกไปทุกคนเข้าใจตรงกันหรือไม่
- 4) การส่งเสริมและพัฒนาผู้ร่วมงาน (Enlisting and Developing stakeholders) ผู้นำควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงานที่อาจไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ก็จำเป็นต้องทำเพื่อรองรับกับสิ่งที่ต้องเผชิญในอนาคต
- 5) ตั้งใจสร้างจิตวิญญาณ (Building Spirit and Willfulness) การจะปรับเปลี่ยนองค์กรควรเริ่มจากการปรับเปลี่ยนวิถีคิด พฤติกรรมของคนในองค์กร โดยชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ร่วมแสดงความคิดเห็น มีรูปแบบการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมยอมรับกันในวงกว้าง
- 6) เป็นแบบอย่าง (Managing one's self) ลักษณะการทำงานของผู้นำ จะเป็นสิ่งสะท้อนรูปแบบการทำงานของคนในองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงควรทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้พฤติกรรมที่ต้องกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร⁴³

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio)

บาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผู้ให้ความสนใจในวงกว้าง โดยเฉพาะบุคคลที่เป็นผู้นำทุกระดับ และหลากหลายเชื้อชาติได้เข้ามาศึกษาและนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของตน⁴⁴ จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า เครื่องมือ

⁴³T.W Kent, D Graber and J Johnson, "Leadership in the of new health care environments," *The Health Care Supervisor* 5, 1 (January 15,) 27-34.

⁴⁴Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, *Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership*, (California: Sage Publication, 1994), 2.

ที่สร้างและพัฒนาโดยบาสและอวอลิโอ (Bass & Avolio) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจได้ในระดับสูง โดยทั้งสองได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) ซึ่งประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) จากนั้นได้มีการปรับปรุง พัฒนา ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ จนกลายเป็นภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ⁴⁵

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์ (Kotter)

คอตเตอร์ (Kotter) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ทุกการเปลี่ยนแปลงย่อมมีอุปสรรค ทำให้ผู้นำและคนในองค์กรเกิดความท้อใจ จนบางครั้งการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้นอย่างเชื่องช้า หรือไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย แต่อย่างไรก็ตาม โลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารงานองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แต่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะให้ผลดีกับองค์กรได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งโดยทั่วไปคนส่วนใหญ่มักคุ้นเคยกับสิ่งเดิม ๆ แนวทางการทำงานรูปแบบเดิม ๆ ที่ปฏิบัติจนเป็นกิจวัตรและชำนาญ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และทัศนคติของคนในองค์กรจึงเป็นปัญหาที่ทำนายสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเขาได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีคุณลักษณะสำคัญ 8 ประการ ได้แก่

- 1) การสร้างความรู้สึกว่าต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency) ผู้นำจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์รอบด้าน ทั้งโอกาส และ วิกฤต วางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 2) สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) การสร้างทีมงานเป็นวิธีการที่ทำกันอย่างแพร่หลาย และให้ผลเป็นที่น่าพอใจในเวลาอันรวดเร็วเมื่อเทียบกับการทำงานตัวคนเดียว ดังนั้นผู้นำจึงควรสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร
- 3) พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision Strategy) ผู้นำจะต้องทำให้สมาชิกเห็นวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน โดยใช้กลยุทธ์ที่หลากหลาย การมองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

⁴⁵Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, *Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership*, (California: Sage Publication, 1994), 72.

4) สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communication the Change Vision) โดยการชี้ให้เห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง และเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทั้งปัญหา อุปสรรค แต่ในที่สุดการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งคุณภาพชีวิตที่ดีกว่า

5) การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) การเปลี่ยนแปลงไม่สามารถเกิดขึ้นได้จากการปรับทัศนคติของคนเพียงคนเดียว หากแต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ในเบื้องต้นควรปรับโครงสร้างให้เหมาะสมกับความสามารถ ความถนัด และให้อำนาจในการตัดสินใจ ทำการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน และร่วมกันวางแนวทางแก้ไข

6) การสร้างชัยชนะระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) โดยการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่จะได้รับหากการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ มีการเสริมแรงโดยการใช้รางวัลในรูปแบบที่หลากหลาย

7) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า (Consolidating Gains and Producing More Change) โดยการปรับเปลี่ยนนโยบาย โครงสร้างรูปแบบการทำงาน แต่หากสิ่งใดยังใช้ได้ดีเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันให้คงเดิมไว้ มีการนำแนวคิด รูปแบบการทำงานใหม่ และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ

8) การรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมองค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลานานหากต้องการเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลง บางสิ่งในองค์กรย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงเช่นกันแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่ดีควรมาจากคนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรที่ช่วยกันระดมความคิด และเป็นสิ่งที่เสียส่วนใหญ่ให้การยอมรับเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรแทนที่สิ่งเดิม⁴⁶

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ไมเคิล ฟุลแลน (Micael Fullan)

ไมเคิล ฟุลแลน (Micael Fullan) ได้เสนอทฤษฎีว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่สามารถจูงใจ ผลักดัน ให้สมาชิกรู้จักบทบาท หน้าที่ของตนเอง และมีความต้องการที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ เป้าประสงค์เชิงคุณธรรม (Moral purpose) การเข้าใจ การเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) ความรู้ (Knowledge) และการทำให้เกิดความสามัคคี (Coherence making) ในกรอบของพลัง (Energy) ความศรัทธาอย่างแรงกล้า (Enthusiasm) และความหวัง (Hope) โดยการสร้างเป้าหมายที่

⁴⁶John P. Kotter, **Leadership Change**, 1st ed. (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 21.

ทำทลาย แต่ในโลกแห่งการแข่งขัน ย่อมมีปัญหาอุปสรรค ผู้นำจึงต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ ไม่อ่อนไหวไปตามสถานการณ์รอบข้างโดยปราศจากการคิดไตร่ตรองให้รอบคอบก่อน เมื่อทุกอย่างขับเคลื่อนไปอย่างเหมาะสม ย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร⁴⁷

การบริหารงานวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ ได้อธิบายเกี่ยวกับงานวิชาการโดยกล่าวว่า งานวิชาการคือหัวใจของงานทั้งโรงเรียนเนื่องจากเป็นงานหลักที่เกี่ยวกับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน โดยผลที่สะท้อนคุณภาพการดำเนินงานของโรงเรียนคือคุณภาพผู้เรียน ดังนั้นในการประเมินคุณภาพโรงเรียนจึงต้องมีการประเมินคุณภาพผู้เรียน กระบวนการจัดการเรียนการสอน และผลการพัฒนาผู้เรียนในด้านอื่น ๆ ควบคู่กันไป ซึ่งการพัฒนาในเรื่องที่กล่าวมาเป็นงานที่ยากและทำทลาย ผู้บริหารจึงควรใช้เวลากับงานวิชาการมากกว่างานอื่น⁴⁸

ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

สัมมา รณิธย์ กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการที่นำมาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรภายในโรงเรียนดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนโดยครอบคลุมทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และ สติปัญญา โดยผู้มีบทบาทสำคัญคือผู้บริหารที่จะต้องมิติศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนและมีครูเป็นผู้มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่มุ่งหวังคือผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามค่าเป้าหมาย มีความรู้ ทักษะ ที่จำเป็นในอนาคตตลอดจนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะ การอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียนสื่อความ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด⁴⁹

จารุณี แก้วเอี่ยม กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อช่วยให้กิจกรรมการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอย่าง

⁴⁷Fullan M. *The Development of Transformation Leaders for the Educational Decentralization*, (London: Document for educators training, 2004), 6.

⁴⁸ กระทรวงศึกษาธิการ, *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล* (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2556), 33.

⁴⁹สัมมนา รณิธย์, *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด, 2556), 99.

เหมาะสมเพื่อให้เกิดการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ มีสภาพแวดล้อมที่ดีในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน⁵⁰

จิตติมา วรณศรี กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานในด้านต่างๆทางวิชาการซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล รวมไปถึงการผลิตและพัฒนาสื่อ การนำสื่อไปใช้ การสำรวจรวบรวมแหล่งเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน เป็นต้น โดยสิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนากิจการที่ดีในการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้⁵¹

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ สามารถนำความรู้ทักษะ ไปใช้ในการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นหัวใจของโรงเรียน เป็นงานที่มีสัดส่วนค่อนข้างมากผู้บริหารควรมีการกระจายงาน หรือมีโครงสร้างการดำเนินงานที่ชัดเจนโดยมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน และนำผลที่ได้มาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน⁵²

กระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน

⁵⁰จารุณี แก้วเอี่ยม, เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์, 2557), 4-5.

⁵¹จิตติมา วรณศรี, การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา(พิษณุโลก: รัตนสุวรรณาการพิมพ์, 2557), 3.

⁵²หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร, **แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การบริการวิชาการ** (กรุงเทพฯ: สำนักงานการศึกษา, 2554), 18.

ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและระบบการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ⁵³

จารุณี แก้วเอี่ยม กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นงานหลักของสถานศึกษา หากผู้บริหารสามารถทำให้ได้มาตรฐาน ผลย่อมปรากฏเด่นชัดจนเป็นที่ยอมรับของชุมชน สังคม และแวดวงทางการศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องใช้เวลาและใส่ใจกับภารกิจที่ต้องทำผู้บริหารควรมีความรู้และความเข้าใจขอบข่ายงานวิชาการ และบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบัน⁵⁴

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นงานหลักของสถานศึกษาที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในลำดับแรกๆ ส่วนงานอื่นจัดว่าเป็นงานสนับสนุนงานวิชาการ ผู้บริหารควรมีความรู้ ความเข้าใจขอบข่ายงานวิชาการโดยมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผล แล้วนำผลที่ได้ไปพัฒนาผู้เรียนให้เจริญงอกงามในทุกๆด้าน

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานทางวิชาการมีทิศทางที่ชัดเจนอันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษา กล่าวเกี่ยวกับหลักการและแนวคิดในการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษา ดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้ ตลอดจน

⁵³กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2556), 33.

⁵⁴จารุณี แก้วเอี่ยม, เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์, 2557), 6.

การวัดและประเมิน รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพ สถานศึกษามีหน้าที่จัดการเรียนการสอนให้กับประชาชน จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์มาภิบาล หลักการค้ำค้ำ คือ การได้ผลคุ้มค่าต่อการลงทุน เช่น ผู้เรียนสามารถเรียนได้จบหลักสูตร โดยไม่ออกกลางคัน ไม่เรียนเกินเวลาและช้ากว่าปกติ หลักนิติธรรม หมายถึง ความถูกต้องตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ ทุกคนต้องปฏิบัติเป็นไปในทางเดียวกัน⁵⁵

จารุณี แก้วเอี่ยม กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารควรมีหลักการ แนวคิดและเทคนิคที่นำมายึดถือปฏิบัติเพื่อเป็นทิศทางที่ชัดเจนในการบรรลุเป้าหมาย โดยยกตัวอย่างแนวทางในการบริหารงานไว้ 7 แนวทาง ได้แก่

- 1) การบริหารงาน ผู้บริหารต้องรับฟังข้อมูลจากทุกฝ่ายและพิจารณาอย่างรอบด้าน ก่อนตัดสินใจและการตัดสินใจทุกครั้งต้องอยู่ภายใต้หลักเหตุและผล
- 2) การสั่งงาน ผู้บริหารต้องเลือกคนให้เหมาะกับงาน ในการสั่งงานแต่ละครั้งควรมุ่งถึงความเหมาะสมใช้วาจาสุภาพ
- 3) การยอมรับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และพิจารณาความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ แนวทางที่เป็นประโยชน์เพื่อนำไปพัฒนาองค์กร
- 4) การติชม ผู้บริหารควรเลือกปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และใช้วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ หากต้องติ ควรยึดหลักติเพื่อก่อและควรใช้คำชมเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน
- 5) การก่อให้เกิดระเบียบวินัย ผู้บริหารควรประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ในเรื่องของระเบียบวินัย ควรมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเข้าใจตรงกัน และเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ชัดเจนแก่ผู้เกี่ยวข้องรวมถึงมาตรการการรองรับที่ชัดเจนเมื่อมีการทำผิด
- 6) การวางตน ผู้บริหารต้องวางตนเป็นกลาง มีความเที่ยงธรรม ปฏิบัติกับลูกน้องทุกคนในองค์กรอย่างเสมอภาค เป็นมิตรกับทุกคนและเป็นที่พึ่งเมื่อทีมงานต้องการความช่วยเหลือ

⁵⁵รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, พิมพ์ครั้งที่ 7 (สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษรา จำกัด, 2555), 28-32.

7) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ ทำได้โดยการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การกล่าวแสดงความชื่นชมเนื่องในโอกาสต่าง ๆ การเข้าร่วมงานสังคมอย่างต่อเนื่อง⁵⁶

ชุมศักดิ์ อินทร์รัช ก่อว่าว่า หลักการบริหารวิชาการเป็นหลักการที่ผู้บริหารนำไปใช้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย โดยมี 5 หลักการที่สำคัญ ดังนี้

1) หลักการพัฒนาคุณภาพ ผู้บริหารนำกระบวนการประกันคุณภาพเข้ามาใช้ในการบริหารการศึกษาซึ่งประกอบด้วย การควบคุมการตรวจสอบและการประเมินคุณภาพ

2) หลักการมีส่วนร่วม ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้มีโอกาสร่วมเสนอแนวความคิดเพื่อเป็นแนวในการปรับปรุงพัฒนาองค์กร เพราะองค์กรจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของทุกคนในองค์กร

3) หลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และ ประหยัด โดยประสิทธิภาพ คือ การปฏิบัติตามแผน ขั้นตอน กระบวนการที่กำหนดไว้ การมีประสิทธิภาพจึงเน้นไปที่กระบวนการ กลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน ส่วน ประสิทธิผล หมายถึง การได้ผลผลิตตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และ ประหยัด หมายถึง การใช้ เงิน เวลา แรงงาน น้อย แต่ได้ผลผลิตตามที่คาดหวัง

4) หลักธรรมาภิบาล คือ การดำเนินงานอย่างโปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และใช้กระบวนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5) หลักความเป็นวิชาการ ได้แก่ ลักษณะที่ครอบคลุมเนื้อหาสาระของวิชาการ ได้แก่ หลักการพัฒนาหลักสูตร หลักการเรียนรู้ หลักการสอน หลักการนิเทศ หลักการวัดผลประเมินผล และ หลักการวิจัย เป็นต้น⁵⁷

ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียนซึ่งครอบคลุมงานหลายด้าน ได้มีนักการศึกษาและหน่วยงานสำคัญ กล่าวเกี่ยวกับขอบข่ายของงานวิชาการไว้มากมาย ยกตัวอย่างเช่น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่ ขอบข่ายของงานวิชาการประกอบด้วยงาน ดังต่อไปนี้

⁵⁶จารุณี แก้วเอียน, เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์, 2557), 30-31.

⁵⁷ชุมศักดิ์ อินทร์รัช, การบริหารงานวิชาการและการนิเทศภายในสถานศึกษา, (นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), 22-23.

1. การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน มีรายละเอียดของงาน ดังนี้

1.1 แผนปฏิบัติงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตรการจัดปฏิทิน การศึกษา ความรับผิดชอบงานตามภาระหน้าที่ การจัดชั้นตอนและเวลาในการทำงาน

1.2 โครงการสอน เป็นการจัดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาที่ต้องสอนตามหลักสูตร

1.3 บันทึกการสอน เป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอนในแต่ละคาบเวลาของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้าและยึดโครงการสอนเป็นหลัก

2. การจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยดี และสามารถปฏิบัติได้ จึงต้องมีการจัดเกี่ยวกับการเรียนการสอน ดังนี้

2.1 การจัดตารางสอน เป็นการกำหนดวิชา เวลา ผู้สอน สถานที่ ตลอดจนผู้เรียนในแต่ละรายวิชา

2.2 การจัดชั้นเรียน เป็นงานที่ฝ่ายวิชาการต้องประสานกับฝ่ายอาคารสถานที่ รวมทั้งจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในห้องเรียน

2.3 การจัดครูเข้าสอน ต้องพิจารณาถึงความพร้อมของสถานศึกษาและความพร้อมของบุคลากร รวมถึงเชิญวิทยากรภายนอกมาช่วยสอน

2.4 การจัดแบบเรียน โดยปกติสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จะใช้แบบเรียนตามที่กระทรวงกำหนด นอกจากนั้น ครูอาจใช้หนังสืออื่นเป็นหนังสือประกอบ หรือจากเอกสารที่ครูเตรียมเอง

2.5 การปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการพัฒนาครูผู้สอนให้ก้าวทันวิทยาการเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับความต้องการ ความก้าวหน้าของสังคม ฐรภกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น

2.6 การฝึกงาน จุดมุ่งหมายของการฝึกงาน เป็นการให้นักเรียนนักศึกษา รู้จักนำเอาทฤษฎีมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง ทั้งยังมุ่งให้ผู้เรียนได้เห็นปัญหาที่แท้จริง ในสาขาวิชาและอาชีพนั้น เพื่อให้โอกาสผู้เรียนได้เตรียมตัวที่จะออกไปเผชิญกับชีวิตจริงต่อไป

3. การจัดบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และส่งเสริมการจัดหลักสูตร และโปรแกรมการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ ได้แก่

3.1 การจัดสื่อการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่เอื้อต่อการศึกษานักเรียนนักศึกษา เน้นเครื่องมือและกิจกรรมให้ครูได้เลือกได้สอน

3.2 การจัดห้องสมุด เป็นที่รวมหนังสือ เอกสาร สิ่งพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์ที่เป็น แหล่งวิทยาการ ให้นักเรียนนักศึกษาได้ศึกษาและค้นคว้าเพิ่มเติม

3.3 การนิเทศการสอน เป็นการช่วยเหลือแนะแนวครูให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข ปัญหาการเรียนการสอน

4. การวัดและประเมินผล กระบวนการเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ และวิเคราะห์ผลการเรียน⁵⁸

สันติ บุญภิรมย์ กล่าวว่า การกำหนดขอบข่าย เป็นการกำหนดกรอบเพื่อให้เห็นความชัดเจน ในการทำงาน เพื่อส่งผลให้งานที่ทำอยู่มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน ก่อให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพพร้อมทั้งผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) งานประจำ 2) งานโครงการ และ 3) งานประกอบ⁵⁹

หน่วยศึกษานิเทศก์สำนักการศึกษาได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ไว้ 9 ด้านได้แก่ 1) การวางแผนงานวิชาการ ประกอบด้วย การจัดทำข้อมูลสารสนเทศงานวิชาการ และการจัดทำแผนงานวิชาการ 2) การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา ประกอบด้วย การจัดทำ หลักสูตรสถานศึกษา การนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ การนิเทศติดตามการใช้หลักสูตรการ ประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาการรายงานการประเมินผลการใช้หลักสูตรสถานศึกษาและ การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา 3) การบริหารจัดการเรียนรู้ประกอบด้วย การบริหาร จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญการบริหารจัดการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้การส่งเสริมและ พัฒนาศักยภาพผู้เรียน การจัดการศึกษาพิเศษ 4) การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียน 5) การวัดผล ประเมินผลการเรียน 6) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ประกอบด้วย การพัฒนา สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ

⁵⁸ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2553), 3-4.

⁵⁹สันติ บุญภิรมย์, การบริหารงานวิชาการ, (กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์, 2553), 25-27.

การศึกษา 8) การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ 9) การประกันคุณภาพ การศึกษากับงานวิชาการ⁶⁰

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ ได้กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ ไว้ว่า งานวิชาการเป็น งานที่มีขอบข่ายกว้าง เป็นงานส่วนใหญ่ของโรงเรียนที่ส่งผลโดยตรงต่อผู้เรียน จำแนกเป็น 12 งานหลัก ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียนรู้ 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนว การศึกษา 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ทาง วิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่ จัดการศึกษา⁶¹

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดขอบข่ายของงานวิชาการไว้ 17 ด้าน ดังนี้ 1) การพัฒนาหรือ ดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็น การพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา 4) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา 5) การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ 6) การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 7) การวิจัยเพื่อ พัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 8) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ 9) การนิเทศ การศึกษา 10) การแนะแนว 11) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 12) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ 13) การประสานความร่วมมือในการพัฒนา วิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น 14) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 15) การจัดทำระเบียบและแนว

⁶⁰หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษา, แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร การบริหารวิชาการ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2554), 24.

⁶¹รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, พิมพ์ครั้งที่ 7, (สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ, 2555), 30.

ปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา 16) การคัดเลือกหนังสือแบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา และ 17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา⁶²

สัมมา ธรณิธย์ กล่าวว่า ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การจัดการหลักสูตร และแผนการเรียนรู้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์และจัดทำหลักสูตรการจัดทำแผนการจัดการเรียนการสอน การวางแผนการดำเนินงานวิชาการ
2. การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดตารางสอน การกำหนดผู้สอน การดำเนินการสอน การจัดกิจกรรมตามหลักสูตร การจัดกิจกรรมนอกหลักสูตร
3. การจัดสื่อและวัสดุเพื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วย การจัดทำดำเนินการเกี่ยวกับ วัสดุ อุปกรณ์ สื่อ ห้องสมุด นวัตกรรม ตลอดจนเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
4. การนิเทศและพัฒนาการเรียนการสอน ประกอบด้วย การติดตามการดำเนินการสอน การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาครู การประชุมทางวิชาการ
5. การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน ประกอบด้วย การวัดและประเมินผลการเรียนของนักเรียน การประเมินผลการสอนของครู การประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษา⁶³

จารุณี เก้าเอี้ยน กล่าวว่า งานวิชาการเป็นงานที่มีขอบข่ายครอบคลุมหลายด้าน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพแก่ผู้เรียนทุกด้าน ซึ่งสามารถสรุปขอบเขตของงานวิชาการได้ดังนี้ 1) งานการจัดหลักสูตร 2) งานการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 3) งานการใช้วิธีการสอน และการใช้สื่อการเรียนการสอน 4) งานการวัดผลการเรียนการสอน และ 5) การนิเทศการสอน⁶⁴

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2560 (ปรับปรุง พ.ศ. 2562) กล่าวว่า บทบาทสำคัญของสถานศึกษาต้องยึดหลัก

⁶²สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการพัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2556), 41.

⁶³สัมมา ธรณิธย์, **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง จำกัด, 2556), 99.

⁶⁴จารุณี เก้าเอี้ยน, **เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์, 2557), 12.

ที่ว่า ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถและพัฒนาตนเองได้ ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการเรียนการสอนต้องจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เหมาะสมกับความสนใจความถนัดของผู้เรียน มุ่งเน้นประเมินพัฒนาการของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ การเข้าร่วมกิจกรรม การวัดผลและประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเหมาะสมกับระดับและรูปแบบการจัดการศึกษาและได้กำหนดขอบข่ายของงานวิชาการไว้ 7 ภารกิจ ดังนี้

1. การวางแผนงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับ การรวบรวมข้อมูล และจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติของทางราชการเกี่ยวกับงานวิชาการให้เป็นระบบสะดวกในการนำไปใช้ และเป็นปัจจุบัน จัดทำเป็นเอกสารคู่มือครู คู่มือนักเรียน คู่มือผู้ปกครอง และเผยแพร่ให้ครู นักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องทราบ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีแผนงานวิชาการที่มีคุณภาพตามบริบทของโรงเรียนมีคณะกรรมการที่รับผิดชอบและดำเนินการตามแผนงานวิชาการอย่างเป็นขั้นตอน ที่รวบรวมวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลด้านวิชาการอย่างรอบด้าน เป็นปัจจุบัน และนำมาใช้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จัดเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง วางแผนการรับนักเรียน โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากบริบทของโรงเรียนและนโยบายของต้นสังกัด จัดทำประกาศแนวปฏิบัติและแผนการรับนักเรียนเผยแพร่ให้สาธารณชนทราบ มีการกำกับติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนางาน

2. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานที่มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานและขอบข่ายงานวิชาการไว้อย่างชัดเจน จัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงาน พรรณนางานตามโครงสร้างอย่างครบถ้วนและมอบหมายผู้รับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและจุดเน้นของหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน บริบทของโรงเรียน และเหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียนนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ วิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย และโอกาสของนักเรียน นำมาพัฒนาเป็นหลักสูตรความสามรถพิเศษ อย่างเหมาะสม และประชาสัมพันธ์ จัดกลุ่มการเรียนรู้ที่หลากหลายตามความต้องการของผู้เรียน โดยวิเคราะห์ตาม ศักยภาพผู้เรียน มีวิชาเพิ่มเติมตามความสนใจของนักเรียนอย่างหลากหลาย ทันสมัยสอดคล้องกับ ทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีคณะกรรมการและกำหนดแนวปฏิบัติของการจัดตารางเรียน ตารางสอน มีตารางสอนรายชั้นเรียน ที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของนักเรียน จัดครูเข้าสอนอย่างครบถ้วนเหมาะสม มีคณะกรรมการนิเทศภายใน มีการวางแผน กำหนดปฏิทินนิเทศภายในไว้อย่างชัดเจน นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครูมีการวิเคราะห์มาตรฐานตัวชี้วัด ผลการเรียนรู้ของสาระการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับแบบทดสอบและผลการทดสอบระดับชาติวางแผนพัฒนา

เพื่อการทดสอบระดับชาติ ดำเนินงานตามเพิ่มระดับของผลการทดสอบระดับชาติ สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่การปฏิบัติ นำผลไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอน และต่อยอดเป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) กำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนางาน

3. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานที่มีการวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษา และ วิเคราะห์ผู้เรียน มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้กระบวนการที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน มีการใช้แผนการจัดการเรียนรู้และบันทึกหลังสอน มีการประเมินคุณภาพแผนการจัดการเรียนรู้ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้ รายวิชาอย่างต่อเนื่องครูมีการจัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยเทคนิควิธีการที่หลากหลายสอดคล้องกับมาตรฐานตัวชี้วัด คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะหลักตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วัตกรรมการที่สอดคล้องกับทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และนำกระบวนการวิจัยมาปรับปรุง พัฒนาการจัดการเรียนรู้ จัดทำบัญชี และพัฒนาสื่อ จัดเก็บอย่างเป็นระบบ สํารวจ รวบรวมข้อมูลและจัดทำบัญชีแหล่งการเรียนรู้ ให้นักเรียนไปศึกษาและฝึกประสบการณ์ สํารวจข้อมูลการจัดสอนซ่อมเสริม มีแนวปฏิบัติและดำเนินการตามแนวปฏิบัติ จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา ตามความต้องการ ความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน จัดให้นักเรียนได้แสดงผลงานวางแผนการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ได้ตามบริบทกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนางาน

4. การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการสำรวจความต้องการจำเป็นและวิเคราะห์สมรรถนะครูรายบุคคล นำมากำหนดเป็นแผนหรือโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี ดำเนินการตามแผนหรือโครงการที่กำหนด มีแผนพัฒนาครูใหม่ โดยจำแนกครูบรรจุ ครูย้าย และครูอัตราจ้าง จัดครูพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ ปรีกษา/สำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลการจัดบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีความรู้ในเรื่องการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ครูใช้กระบวนการวิจัยไปพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน นำผลการวิจัยไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้มีการสรุปผลการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้คุณภาพผู้เรียนที่เป็นผลจากกระบวนการวิจัยและมีการเผยแพร่ผลการวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียนส่งเสริมให้ครูใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม มีการประเมินผล และนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาปรับปรุง และเผยแพร่แก่ผู้เกี่ยวข้อง

5. การวัดผล ประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน หมายถึง การดำเนินการตามระเบียบเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลการเรียน มีการกำหนดแนวปฏิบัติ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลการเรียนดำเนินการตามแนวปฏิบัติมีแผนการสร้างเครื่องมือในการวัดผลประเมินผลที่เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้วิเคราะห์และปรับปรุงเครื่องมือในการวัดผลตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และนำผลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาเครื่องมือ สํารวจ รวบรวม และจัดทำเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลการเรียนอย่างครบถ้วน กำหนดผู้รับผิดชอบจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ ปรับปรุงให้ทันสมัย สะดวกต่อการนำไปใช้งาน นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผล มีหลักฐานการวัดผลประเมินผลการเรียนของนักเรียน รายงานผลการเรียนตามระเบียบ เก็บรักษาหลักฐานการวัดผลประเมินผลการเรียนอย่างเรียบร้อย และปลอดภัย นำเทคโนโลยีมาใช้งานอย่างเหมาะสม มีทะเบียนนักเรียนหรือหลักฐานงานทะเบียนเป็นปัจจุบัน กำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนางาน

6. การแนะแนวการศึกษา หมายถึง การดำเนินการโดยมีการกำหนดโครงสร้างการบริหาร ขอบข่ายงาน ผู้รับผิดชอบ มีคู่มือการปฏิบัติงานแนะแนว และเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับงานแนะแนว ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ดำเนินการแนะแนวทั้งด้านการศึกษาต่อ การอาชีพ สังคม และส่วนตัว อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ มีการกำหนดขอบข่ายงานทั้ง 5 บริการของงานแนะแนว แนวทางการดำเนินงานที่ครอบคลุมการให้บริการของงานแนะแนว มีคู่มือการจัดกิจกรรมแนะแนวที่เน้นการจัดประสบการณ์ตรงกับนักเรียน ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดอย่างเป็นระบบและครอบคลุมนักเรียนทุกกลุ่ม ทุกระดับชั้น มีการสำรวจความพึงพอใจ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลการประเมินไปปรับปรุง พัฒนาการให้บริการแนะแนว

7 การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานวิชาการจากหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียน เผยแพร่ผลการดำเนินงาน ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน กำหนดแนวทางปฏิบัติ และมีการชี้แจงสร้างความเข้าใจในการดำเนินการของการประเมินผลการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ การคิดวิเคราะห์ อ่าน เขียน และสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนมีเครื่องมือการประเมินที่มีคุณภาพและครอบคลุมทุกรายการ ดำเนินการประเมินผล

ตามแนวทางที่กำหนด มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนางาน⁶⁵

ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐมเป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานบริหารงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติกำกับ ดูแล สนับสนุนส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา อำนวยความสะดวกให้กับสถานศึกษาได้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ตั้งอยู่ที่เลขที่ 50/1 หมู่ 6 (โรงเรียนแหลมบัววิทยา) ตำบลแหลมบัว อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม 73120 โทรศัพท์ 0 3430 0500 โทรสาร 0 3430 0501 โดยกระทรวงศึกษาธิการ ได้มีประกาศกำหนดเป็นเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ

ด้านการจัดการศึกษา

โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม มีทั้งสิ้นจำนวน 29 โรงเรียน

⁶⁵สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, *มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา*, (กรุงเทพฯ: ม.ป.พ, 2562), 3.

ตารางที่ 1 การแบ่งประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
นครปฐม ตามขนาดโรงเรียน

ขนาด/จำนวน	รายชื่อโรงเรียน
1.ขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 2,500 คนขึ้นไป 6 โรงเรียน	1 โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 โรงเรียนราชินีบูรณะ 3 โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย 4 โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน 5 โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา 6 โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม
2.ขนาดใหญ่ นักเรียน1,500-2,499 คน 5 โรงเรียน	1 โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มหาวิทยาลัย 2 โรงเรียนคงทองวิทยา 3 โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา 4 โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา 5 โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศ ศาลาया
3.ขนาดกลาง นักเรียน 500-1499 คน 7 โรงเรียน	1 โรงเรียนศาลาติ๊กวิทยา 2. โรงเรียนบางเลนวิทยา 3.โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาลัย 4. โรงเรียนภัทรญาณวิทยาลัย 5 โรงเรียนสามพรานวิทยา 6. โรงเรียน ภ.ป.ร. ราชวิทยาลัย 7 โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์

ตารางที่ 1 การแบ่งประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
นครปฐม ตามขนาดโรงเรียน (ต่อ)

ขนาด/จำนวน	รายชื่อโรงเรียน
4.ขนาดเล็ก นักเรียนต่ำกว่า 499 คน 11 โรงเรียน	1 โรงเรียนพลอยจตุรจินดา 2 โรงเรียนแหลมบัววิทยา 3 โรงเรียนปรีดารามวิทยา 4 โรงเรียนสถาพรวิทยา 5 โรงเรียนเพิ่มวิทยา 6 โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา 7.โรงเรียนบางหลวงวิทยา 8 โรงเรียนจิวรายบุญมีรังษานุ 9 โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา 10 โรงเรียนอุบลรัตน์ราชกัญญาฯ 11 โรงเรียนสระกะเทียมโสภณวิทยาคม

ตารางที่ 2 การแบ่งประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
นครปฐมตามอำเภอ

อำเภอ/จำนวน	รายชื่อโรงเรียน
1. อำเภอเมืองนครปฐม 8 โรงเรียน	1 โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 โรงเรียนราชินีบูรณะ 3 โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา 4 โรงเรียนสระกะเทียมวิทยาคม 5.โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มวิทยาคม 6.โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม 7.โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย 8.โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2ฯ

ตารางที่ 2 การแบ่งประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
นครปฐมตามอำเภอ (ต่อ)

อำเภอ/จำนวน	รายชื่อโรงเรียน
2. อำเภอกำแพงแสน 3 โรงเรียน	1 โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา 2 โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน 3 โรงเรียนศาลาติ๊กวิทยา
3. อำเภอนครชัยศรี 6 โรงเรียน	1 โรงเรียนจิวรายนบุญมีรังสฤษฏ์ 2 โรงเรียนภัทรญาณวิทยา 3.โรงเรียนพลอยจตุรจินดา 4.โรงเรียนแหลมบัววิทยา 5.โรงเรียนเพิ่มวิทยา 6. โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญาราชวิทยาลัย
4. อำเภอบางเลน 4 โรงเรียน	1 โรงเรียนบางเลนวิทยา 2 โรงเรียนบางหลวงวิทยา 3 โรงเรียนสถาพรวิทยา 4 โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา
5. อำเภอสามพราน 4 โรงเรียน	1 โรงเรียนสามพรานวิทยา 2 โรงเรียน ภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย 3 โรงเรียนวัดไร่ขิง 4 โรงเรียนปริตารามวิทยาคม
6. อำเภอพุทธมณฑล 2 โรงเรียน	1 โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์ 2 โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม ⁶⁶

⁶⁶สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม, “ข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา สำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม ประจำปี 2564” (เอกสารหมายเลข 7/2564 ข้อมูลสารสนเทศด้าน
การศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม ประจำปี 2564, 2564), 8-48.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ทองคำ พิมพา ได้ศึกษาค้นคว้า ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอ่างทองพบว่า ระดับวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก และวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารวิชาการในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานวิชาการในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁶⁷

เรตี ซ้อนเพชร ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับงานบริหารวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 พบว่า ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และงานบริหารวิชาการโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้ง 2 ด้าน และมีความสัมพันธ์กัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁶⁸

นารินทร์ เดชชะท้าน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำตลอดจนความสามารถในการบริหาร และสะท้อนไปถึงลักษณะของการทำงานอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้เกิด ผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจจากการปฏิบัติงาน⁶⁹

ไพบุลย์ พระเมือง ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

⁶⁷ทองคำ พิมพา, “ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอ่างทอง” (สารนิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2556) ,บทคัดย่อ

⁶⁸เรวดี ซ้อนเพชร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับงานบริหารวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4” **การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 4, 1 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2556): 101-103.

⁶⁹นารินทร์ เดชชะท้าน, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์, 2557)

เขต 20 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในภาครัฐ และเอกชนต่างมีเป้าหมายในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีผลต่อการส่งเสริมครูผู้สอนให้เกิดเจตคติที่ดีในการทำงาน กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตน พัฒนางานได้มากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการและรูปแบบ ใหม่ ๆ เกิดความรู้สึกเต็มใจ ภาคภูมิใจในการอาชีพ เห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น มีคุณธรรมและ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน⁷⁰

ศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์ ทำงานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาองค์กร สามารถนำ องค์กรให้กลายเป็นสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งความสำเร็จได้ โดยใช้วิธีการที่หลากหลายมีการ ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ ก่อให้เกิดการเข้าใจอันดีในองค์กร ทำให้ทุกคนมีจุดหมายไปในทิศทาง เดียวกัน จนงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในสังคม⁷¹

ขวัญใจ แสงเจริญ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนวัดหนองแวม (สหราษฎร์บูรณะ) สำนักงานเขตหนองแวม สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนวัดหนองแวม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน และระดับมาก 5 ด้าน และด้านที่มีค่ามัธยิมเลขคณิตน้อยที่สุด คือด้านการวิจัยเพื่อ พัฒนาคุณภาพการศึกษา เมื่อพิจารณารายด้าน การนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในโรงเรียนวัดหนองแวม (สหราษฎร์บูรณะ) สำนักงานเขตหนองแวม สังกัด กรุงเทพมหานคร ให้ครูปฏิบัติหน้าที่ทั้งเป็นผู้นิเทศและเป็นผู้รับการนิเทศ โรงเรียนมีการนิเทศงาน

⁷⁰ไพบุลย์ พระเมือง, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต20” (วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2557)

⁷¹ ศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3” (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, 2557)

วิชาการเพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและครูได้วางแผนการดำเนินงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานด้านวิชาการให้ได้ผลที่ดียิ่งขึ้น⁷²

จิราพร สามัญ ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย 3 ด้าน คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .05 3) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยยะสำคัญทางสถิติ 4) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁷³

นิตยา ชันธุแสง ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนเมืองสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนเมืองสมุทรปราการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มี

⁷²ขวัญใจ แสงเจริญ, “การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนวัดหนองแวม (สหราษฎร์บูรณะ) สำนักงานเขตหนองแวม สังกัดกรุงเทพมหานคร” (การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), 77.

⁷³จิราพร สามัญ, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี” (ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558), บทคัดย่อ

ค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด⁷⁴

รัชนิย์ สีหะวงษ์ ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ประถมศึกษากลุ่มเครือข่ายวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่าการแนะแนวการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากโรงเรียนยังขาดการประสานงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ด้านการแนะแนวและไม่มีการติดตามและประเมินผลการจัดระบบกระบวนการแนะแนวการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประสานงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษาและแนวทางการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและควรกำกับติดตามการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด⁷⁵

กนกวรรณ เชื้อบ้านเกาะ ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ข้อค้นพบของการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนควรให้ความสำคัญในการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ โดยผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ สู่การเปลี่ยนแปลง

⁷⁴นิตยา ชันธุแสง, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนเมืองสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2558)

⁷⁵รัชนิย์ สีหะวงษ์, “ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษากลุ่มเครือข่ายวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1”, (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558)

โดยเน้นการพัฒนาแหล่งเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น⁷⁶

ขจรศักดิ์ ธรรมรัชกุล ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11 ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ควรประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน ควรมีการจัดกิจกรรมให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อเป้าประสงค์เดียวกันขององค์กร และ ด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานแก่ผู้อื่น ควรสร้างความเข้าใจให้สมาชิกพัฒนาตนเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต⁷⁷

ฉัญญาพัจน์ โคตรหลักคำ ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 พบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การวางแผนงานวิชาการและการนิเทศงานวิชาการ รองลงมาคือ ระบบการวัดผลและประเมินผลการเรียนและด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การจัดสื่อการเรียนการสอน⁷⁸

มณีนรัตน์ กมลพัฒนานันท์ ได้ศึกษาการตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การตัดสินใจของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การตัดสินใจหรือเลือกทางเลือก การวิเคราะห์สถานการณ์ การหาทางเลือก การประเมินผลการตัดสินใจ

⁷⁶กนกวรรณ เชื้อบ้านเกาะ, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 2559), บทคัดย่อ

⁷⁷ขจรศักดิ์ ธรรมรัชกุล, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2564), บทคัดย่อ.

⁷⁸ฉัญญาพัจน์ โคตรหลักคำ, “แนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2559), บทคัดย่อ

การประเมินทางเลือก และการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 2) การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การวัดและประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน การแนะแนว การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลากร ครอบครัว องค์กรหน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การนิเทศการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ และการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 3) การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷⁹

วิมล เดชะ ได้ศึกษาวิจัยการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนดีประจำตำบลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศตุล เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงานวิชาการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาด้านการนิเทศการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา มีการสำรวจสภาพปัญหาความต้องการในการวางแผนการนิเทศ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ประเมินผลการนิเทศทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการวางแผนจัดทำการนิเทศภายในสถานศึกษาแบบหลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา⁸⁰

วิไลพร คงอินทร์ ได้ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนจุฬารัตน์ราชวิทยาลัย สตุล (โรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาค) ผลการศึกษา พบว่า ด้านการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สถานศึกษาต้องมีการสำรวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอกชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษาและใกล้เคียงให้ครอบคลุมสอดคล้องกับหลักสูตรและใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้และ

⁷⁹มณีนรัตน์ กมลพัฒนานันท์, “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), บทคัดย่อ

⁸⁰วิมล เดชะ, “การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนดีประจำตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศตุล เขต 2” (สารนิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, 2559), 76-77.

ภูมิปัญญาท้องถิ่น ทั้งนี้อาจจะประยุกต์ใช้ความรู้ด้านเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดแหล่งเรียนรู้เป็นฐานข้อมูลแหล่งเรียนรู้ให้ผู้เรียนสืบค้นและเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกและรวดเร็ว⁸¹

สุลัดดาวัลย์ อัฐนาถ ได้ทำวิจัย เรื่องสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีสภาพการบริหารงานวิชาการโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และมีปัญหาการบริหารงานวิชาการโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับน้อย 2) การเปรียบเทียบสภาพปัญหาและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา พบว่า 2.1) ครูผู้สอนที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพการบริหารวิชาการ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน 2.2) ครูผู้สอนที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารวิชาการโดยรวมไม่แตกต่างกัน 2.3) ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานวิชาการโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) เงื่อนไขที่ส่งเสริมการบริหารงานวิชาการใน ลำดับแรก พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา ครูผู้สอน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ต้องมีการวิเคราะห์เอกสารหลักสูตร สาระแกนกลางเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม และท้องถิ่น⁸²

โสภณ วงษ์คงดี ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (สทวิทยาเขตระยอง) พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีบาร์มี การกระตุ้น การใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลตามลำดับ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศและประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวม

⁸¹ วิไลพร คงอินทร์, “ปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สตูล (โรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาค) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16” (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ,2559), บทคัดย่อ

⁸²สุลัดดาวัลย์ อัฐนาถ, “การศึกษาสภาพการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานีเขต 5” **วารสารบริหารการศึกษาบวบัณฑิต** 7, 1 (มกราคม-เมษายน): 265-278.

และรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติ จำแนกตามขนาดของโรงเรียนและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁸³

อภิชา พุ่มพวง ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า ปัญหาการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ผู้วิจัยได้เสนอแนวทางการพัฒนา ดังนี้คือ ในด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารควรชี้แจงให้ครูเห็นถึงความสำคัญของการทำวิจัย สร้างแรงจูงใจและสนับสนุนให้ครูเผยแพร่ งานวิจัย จัดอบรมเชิงปฏิบัติการและนิเทศประเมินผลการนำกระบวนการวิจัยไปใช้ในการสอน ส่วนด้านการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี ควรวางแผนจัดสรรงบประมาณการจัดซื้อและการซ่อมบำรุง ให้ชุมชนมีส่วนร่วม จัดอบรมเชิงปฏิบัติการใช้สื่อเทคโนโลยีการสอน นิเทศและประเมินผลด้านหลักสูตรสถานศึกษา ควรจัดอบรมกระบวนการพัฒนาหลักสูตรและให้ชุมชนมีส่วนร่วมกันจัดทำหลักสูตร พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย มีการจัดนิทรรศการการนำหลักสูตรไปใช้สอนเชิงรุกและเป็นกัลยาณมิตร⁸⁴

มูนา จารง ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน ในศูนย์เครือข่ายตลิ่งชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการบริหารงานวิชาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ เนื่องจากผู้บริหารจัดให้มีแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลายทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้พอเพียง เพื่อสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดระบบข้อมูลแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนของสถานศึกษาตนเอง เช่น การจัดเส้นทาง/แผนที่ และระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายห้องสมุดประชาชน ห้องสมุดสถาบันการศึกษา พิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ และผู้บริหาร

⁸³โสภณ วงษ์คงดี, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 (สหวิทยาเขตระยอง 2)” (ปริญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2559), บทคัดย่อ

⁸⁴อภิชา พุ่มพวง, “ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 6” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), 113.

ส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนได้ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และมีการนิเทศ กำกับติดตาม ประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง⁸⁵

งานวิจัยต่างประเทศ

บาส (Bass) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์และยืนยันว่า ความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้นระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามและความพึงพอใจพบว่าภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่าและทำให้เกิดความพยายามและความพึงพอใจมากกว่า ภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management by exception) การบริหารเชิงรุก (MBE-A) และการบริหารเชิงรับ (MBE-P) และการบริหารแบบปล่อยสบาย (Laissez fair) ตามลำดับ ผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน⁸⁶

อิสกันดาร์ (Iskandar et al.) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ยุค 4.0 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทสำคัญในการวางเสริม กระตุ้น ให้ครูปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ และผู้บริหารต้องสามารถจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยี สารสนเทศ ให้พร้อม นอกจากนี้ครูยังต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้ทันกับการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนส่งเสริมให้ครูมีทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ ความคิดสร้างสรรค์ และการสื่อสาร ควบคู่กันไป⁸⁷

⁸⁵มูนา จารง, “การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนในศูนย์เครือข่ายตลิ่งชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2” (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2560)

⁸⁶Bernard M. Bass, “Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?” *American Psychologist* 52, 2 (February 1997): 130-139.

⁸⁷Iskanda et al. “Principal’s Transformational Leadership in Education Era 4.0,” *International Journal of Current Science Research and Review* 25, 2 (August 2022): 2852-2860.

เพรสเทียดี และคณะ (Prestyadi et al.) บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการศึกษา ยุค 4.0 พบว่า ในยุค 4.0 เป็นยุคที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี หรือ อาจเรียกว่าเป็นยุคแห่ง นวัตกรรมพลิกโฉม ซึ่งครอบคลุมไปทุกภาคส่วน รวมถึงด้านการศึกษา สถาบันการศึกษาต้องพัฒนา ศักยภาพให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง บทบาทของผู้บริหารในยุค 4.0 จึงเป็นภารกิจที่ท้าทาย โดยภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน เพื่อให้สมาชิกทำงานร่วมกันได้ และใช้ศักยภาพของตนเองให้เต็มที่ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ เป็นผู้กระตุ้น อำนาจความสะอาด เพื่อให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำด้านการศึกษา เป็นผู้ ที่สังคมให้ความคาดหวังว่าจะเป็นผู้ที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ศักยภาพ และ ความสามารถทั้งหมดที่มีในทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารไม่สามารถ ทำงานเพียงลำพังได้ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจาก นักเรียน ครู และชุมชน⁸⁸

ฟรานซิสโก (Francisco) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ โรงเรียนและผลที่มีต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองของครู พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโดยทั่วไปเป็นที่น่าพอใจ 2) ระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองของครูแสดงให้เห็นใน ระดับสูง ในด้านการมีส่วนร่วมของนักเรียน กลยุทธ์การสอน และการจัดการชั้นเรียน ซึ่งบ่งบอกถึง ความสามารถของครูในการทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการจากการมีส่วนร่วมของนักเรียน และ กระบวนการเรียนรู้ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อการรับรู้ความสามารถของ ตนเองของครู และตัวแปรที่มีผลต่อสมรรถนะของครูที่ดีที่สุด ได้แก่ รางวัลและประสิทธิผลที่อาจ เกิดขึ้นในอนาคต⁸⁹

⁸⁸ Prestyadi et al, "Role of Transformational Leadership in Education 4.0."

Advances in school Science, Educational and Humanities Research 10, 2
(November 2020): 120-124.

⁸⁹Christopher DC.Francisco, "School principal's transformational leadership styles and their effects on teacher's self-efficacy" *International journal of advanced research (IJAR)* 7,10 (October 2019): 622-635.

แบงโคสกี (Bankoski) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับ แรงจูงใจของครูโรงเรียนประถมศึกษามือเมืองนิวยอร์กซิตี ผลการศึกษาสรุปว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครู⁹⁰

ฮันส์ เลสเตอร์ วิกกี ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาชุมชนแห่ง การเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลประจำประเทศเม็กซิโก เพื่อให้ได้ข้อสรุปและนำผลการวิจัยไป ใช้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Shared Vision) การแลกเปลี่ยนการตัดสินใจ (Shared decision-making) การแลกเปลี่ยนการ เป็นผู้นำ (Shared leadership) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Shared knowledge) ทุกคนในโรงเรียนจะ ได้รับมอบหมายอำนาจในการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการแลกเปลี่ยนทั้ง 4 กระบวนการ การดำเนินการที่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จะต้องทำการตรวจสอบ โดยใช้การตรวจสอบ แบบ 3 เสา ด้วยเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลาย จนกระทั่งได้แนวทางช่วยส่งเสริมการวางแผนการ เลือกใช้เครื่องมือ เพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการกำหนดลักษณะภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน⁹¹

ฟรอสและคณะ (Frost and Other) ได้ทำการศึกษาในเรื่องการส่งเสริมการเรียนรู้ของ นักศึกษาด้วยความสัมพันธ์กันของฝ่ายวิชาการและฝ่ายกิจการนักเรียน ซึ่งพบว่าการมีส่วนร่วมกันของ ฝ่ายวิชาการและฝ่ายกิจการนักเรียนที่ประกอบไปด้วย การจัดหลักสูตรที่อ้างอิงประสบการณ์ การเรียนรู้แบบกลุ่มคุณภาพชีวิตนักเรียน และการบริหารทางการเรียนจะมีส่วนช่วยให้การเรียนรู้ของ นักเรียนนักศึกษาประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น⁹²

⁹⁰Bankoski, "A Study of relationship between Transformational Leadership and Teacher Motivation in New York City elementary school" (Ed.D.st. John's University (New York) school of Education and Human Service, 2001 Dissertation Abstracts International, 2013), A.

⁹¹Hults, Lester Vicky, Transformational Leadership and Developing a Professional Learning Community in Paiarto Elementary School (New Mexico), Accessed June 25, 2014.

⁹²Robert A. Frost and other, "Enhancing Student Learning with Academic and Student Affairs Collaboration", Community College Enterprise 10, 2 (January 2010), 37-51.

มาเซียล (Maciel) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียน ความสำเร็จของนักเรียน พฤติกรรมผู้บริหารในการ บริหารงานวิชาการ ได้แก่ วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร การสนับสนุนการเรียนการสอน การนิเทศ และการ ทูมเทในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญและพฤติกรรม ผู้บริหารมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนวัดด้วยความสำเร็จของนักเรียน⁹³

บาร์เน็ต (Barnett) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ พบว่า เทคโนโลยี สารสนเทศ ช่วยยกระดับประสิทธิภาพของการบริหารวิชาการได้ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมี ความล่องตัวในการทำงานร่วมกัน⁹⁴



⁹³Rosemarie Gomez Maciel, **Do principals make a difference? An analysis of leadership behaviors of elementary principals in effective schools**, access on April 24, 2022, available from <http://sunzi.lib.hku.hk/ER/detail/hku/3634935>.

⁹⁴Barnett Ronald, **The Ideal of Academic Administration**, accessed on April 24, 2022, available from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9752.1993.tb00298.x/epdf>.

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2) การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหาร งานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยใช้โรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียนและครูจำนวน 84 คน โดยมีรายละเอียด การดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ดำเนินไปอย่างถูกต้องตามระเบียบสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการ วิจัยผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ทำการศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัญหาและอุปสรรค ปัญหา ค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้อง จากเอกสาร ตำรา อินเทอร์เน็ต รายงานการวิจัย และ เอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและการบริหารงานวิชาการ แล้วนำผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาจัดทำโครงร่างวิจัย และดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล นำเสนอขอความเห็นชอบในการทำโครงร่าง วิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติหัวข้อการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ นำเครื่องมือไปใช้พัฒนา และตรวจสอบ เพื่อปรับปรุง แก้ไข ข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วนำไปเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่กำหนด นำข้อมูลที่รวบรวมได้ มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และประเมินผลการวิเคราะห์ ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

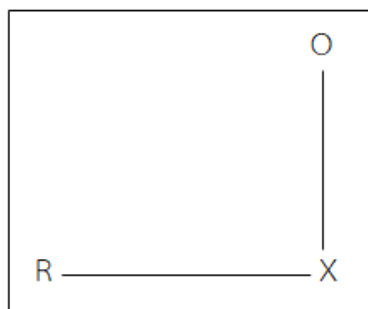
เป็นขั้นตอนในการเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง แล้วดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องตามแนวทางที่ได้รับการเสนอแนะ แล้วจัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้แผนแบบงานวิจัยลักษณะกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม (ประชากร)
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัย

ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา นครปฐม ซึ่งจัดการเรียนการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 จำนวน 29 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้ได้มาซึ่งตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่เหมาะสมและเชื่อถือได้ ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างโดยมีรายละเอียดดังนี้

โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม จำนวน 29 โรงเรียน ผู้วิจัยได้ใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน⁹⁵ ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 28 โรงเรียน และใช้การสุ่มอย่างง่ายในการเลือกโรงเรียน โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ โรงเรียนละ 1 คน รวม 28 คน
- 2) หัวหน้างานวิชาการ โรงเรียนละ 1 คน รวม 28 คน
- 3) ครู โรงเรียนละ 1 คน รวม 28 คน

ผู้ให้ข้อมูล

กำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียนจำนวน 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน 2) หัวหน้างานวิชาการ จำนวน 1 คน และ 3) ครู จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 84 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และ ตัวแปรที่ศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และ ประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน
2. ตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้
 - 2.1 ตัวแปรต้นเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot}) ตามแนวคิดของคูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) สรุปรว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

⁹⁵ Robert V, Krejcie, and Daryle W, Morgan, “Determining Sample Size for Research Activities,” Journal for Education and Psychological Measurement. No.3 (November 1970): 608.

2.1.1 กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenge the Process) (X_1)

หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการ ที่ผู้นำแสดงออกมาให้เห็นถึงความพยายามในการเปลี่ยนแปลง จากสิ่งเดิมเพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่า โดยการเป็นผู้แสวงหา คิดค้น แนวปฏิบัติ วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการ บริหารเพื่อยกระดับองค์กร พร้อมทั้งจะเปิดโอกาส เรียนรู้ ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ไปพร้อมกับทีมงาน กล้า เผชิญกับความเสี่ยง มองสถานการณ์เสี่ยงว่าเป็นเรื่องท้าทาย มีการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับ ความผิดพลาด วางแผนก่อนลงมือทำอย่างเป็นระบบ เมื่อเกิดความผิดพลาด จะมองความผิดพลาด นั้นเป็นการเปิดประตูสู่สิ่งใหม่ ๆ

2.1.2 สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a Shared Vision) (X_2)

หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน รวมถึงการ สร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย โดย การขอความร่วมมือ การชักจูงเข้าสู่ จุดประสงค์ร่วม ในการทำงานจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีการสื่อสารด้วยความจริงใจ เปิดเผย เพื่อให้ สมาชิกทุกคนมองเห็นตนเองอยู่ในเส้นทางเดียวกัน หรือ เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ด้วย แสดงให้เห็น ว่าต้องการทำอะไรบ้าง ในวิสัยทัศน์ระยะยาวของอนาคต และการกระทำใดบ้างที่ตอบสนองความ ต้องการเหล่านั้น พร้อมรับฟังความเห็นจากทีมงานอย่างตั้งใจ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลมาพัฒนางาน มีความสามารถในการคาดการณ์ ความเป็นไปได้ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย เป็นนักปฏิบัติ จนเกิดความสำเร็จ สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้ทีมงานได้

2.1.3 เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enable Others to Act) (X_3)

หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเพิ่มศักยภาพในการทำงาน โดยใช้วิธีการที่หลากหลายในการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในองค์กร โดยการส่งเสริมสนับสนุนการ ดำเนินงานในทุกฝ่าย แสดงให้เห็นถึงความสามารถในด้านต่าง ๆ จนได้รับการยอมรับ มีความสามารถ ในการสร้างทีมงาน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือที่ยั่งยืน ให้ความไว้วางใจในการทำงาน ไม่เข้ามา ตรวจสอบควบคุมจนมากเกินไป ทำให้สมาชิกในทีมงานมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน แสดงความ ไว้วางใจ ด้วยการเปิดเผยตนเอง ยอมให้ทีมงานได้ล่วงรู้ถึงสิ่งที่ตนให้คุณค่า คาดหวัง ต้องการ และ ยอมรับความผิดพลาด แสดงให้เห็นว่าตนเองเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงแนวคิด หากพบว่าแนวคิดของ ทีมงานดีกว่า ให้ทางเลือก ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งเสริมความรู้สึกปลอดภัย ช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงาน พร้อมทั้งจะลงทุน ลงแรง เพื่อที่จะพัฒนาความสามารถของทีมงาน มีการกระจายอำนาจ มอบหมายงานสำคัญตามความเหมาะสม ความสนใจ ความถนัด พร้อมทั้งจะ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม

2.1.4 เป็นต้นแบบนำทาง (Model the way) (X_4) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน มีความชัดเจนในเป้าหมายขององค์กร โดยการทำงานแต่เช้า เลิกงานเย็น แสดงความเอาใจใส่ ทำงานหนักร่วมกับทีมงาน การให้เวลากับสิ่งสำคัญ แสดงให้เห็นถึงการอุทิศเวลา และเงิน ไปกับสิ่งที่เป็เป้าหมายขององค์กร ให้ความสำคัญกับระเบียบวาระการประชุมจัดลำดับความสำคัญ หมวดยุทธศาสตร์และเนื้อหาในการประชุม ตามความเหมาะสม กระชับ ครบถ้วน ชัดเจน ไม่ปล่อยเวลาโดยเปล่าประโยชน์ มีกระบวนการในการวางแผนงานที่ชัดเจน จนสามารถมองเห็นเป้าหมายและจินตนาการถึงความสำเร็จร่วมกันได้ มีทักษะในการสื่อสาร สามารถใช้คำพูดโน้มน้าว เชิญชวน ให้ข้อเสนอแนะ ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน มีการตรวจสอบการกระทำของตนเองเสมอ ว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

2.1.5 สร้างขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart) (X_5) หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้บริหารใช้การกระตุ้นให้สมาชิกมีเจตคติที่ดีในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุน ให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน แสดงให้ทีมงานเห็นว่า ผลลัพธ์ของงานในปัจจุบัน จะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดอนาคต ยอมรับคุณค่าในการทำงานของสมาชิกทุกคน มีการเชื่อมโยงรางวัลกับผลการปฏิบัติงานเข้าไว้ด้วยกัน มีการให้รางวัลในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น เงินรางวัล กล่าวชื่นชม ฉลองความสำเร็จ ยกย่องในที่ประชุมมอบเกียรติบัตร กล่าวขอบคุณ เป็นต้น ต้องให้ทิศทางที่ชัดเจน สนับสนุนการทำงานอย่างเต็มที่แสดงความชื่นชมในผลงาน มองอนาคตในแง่ดีตลอดเส้นทางไปสู่ความสำเร็จ เป็นทั้งผู้นำ ที่ปรึกษา และเข้ามาช่วยแก้ปัญหา อยู่เคียงข้างตลอดการทำงาน⁹⁶

2.2 ตัวแปรตามเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งได้กล่าวเกี่ยวกับขอบข่ายของงานวิชาการไว้ ดังนี้

2.2.1 การวางแผนงานวิชาการ (Y_1) หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูลและจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติของทางราชการเกี่ยวกับงานวิชาการให้เป็นระบบ สะดวกในการนำไปใช้ และ เป็นปัจจุบัน จัดทำเป็นเอกสารคู่มือครู คู่มือนักเรียน คู่มือผู้ปกครอง และเผยแพร่ให้ครู นักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องทราบ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีแผนงานวิชาการที่

⁹⁶J.M Kouzes and B.Z. Posner, **The Leadership Challenge**.4 th. (San Francisco: Jossey-Bass, 2007), 14-25.

มีคุณภาพตามบริบทของโรงเรียนมีคณะกรรมการที่รับผิดชอบและดำเนินการตามแผนงานวิชาการ อย่างเป็นขั้นตอนที่กำหนด รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลด้านวิชาการอย่างรอบด้าน เป็นปัจจุบัน และนำมาใช้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จัดเก็บข้อมูล อย่างต่อเนื่องวางแผนการรับนักเรียนโดยวิเคราะห์ข้อมูลจากบริบทของโรงเรียนและนโยบายของต้นสังกัด จัดทำประกาศแนวปฏิบัติและแผนการรับนักเรียนเผยแพร่ให้สาธารณชนทราบ มีการกำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนางาน

2.2.2 การบริหารงานวิชาการ (Y₂) หมายถึง การดำเนินงานที่มีการกำหนด โครงสร้างการบริหารงานและขอบข่ายงานวิชาการไว้อย่างชัดเจนจัดทำแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงาน พรรณนางานตามโครงสร้างอย่างครบถ้วน และมอบหมายผู้รับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหาร กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และ จุดเน้นของหลักสูตรสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานบริบทของโรงเรียนและเหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน นำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ วิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย และโอกาสของนักเรียน นำมาพัฒนาเป็นหลักสูตรความสามารถพิเศษ อย่างเหมาะสมและประชาสัมพันธ์ จัดกลุ่มการเรียนรู้ที่หลากหลาย ตามความต้องการของผู้เรียน โดยวิเคราะห์ตามศักยภาพผู้เรียน มีวิชาเพิ่มเติมตามความสนใจของนักเรียนอย่างหลากหลาย ทันสมัย สอดคล้องกับทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 มีคณะกรรมการ และกำหนดแนวปฏิบัติของการจัด ตารางเรียน ตารางสอนมีตารางสอนรายชั้นเรียนที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของนักเรียน จัดครูเข้าสอน อย่างครบถ้วน เหมาะสม มีคณะกรรมการนิเทศภายใน มีการวางแผน กำหนดปฏิทินนิเทศภายในไว้ อย่างชัดเจน นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครูมีการวิเคราะห์ มาตรฐานตัวชี้วัด ผลการเรียนรู้ของสาระการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับแบบทดสอบและผลการทดสอบ ระดับชาติ วางแผนพัฒนา เพื่อการทดสอบระดับชาติ ดำเนินงานตามเพิ่มระดับของผลการทดสอบ ระดับชาติ สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้สู่การปฏิบัติ นำผลไปใช้พัฒนาการจัดการเรียนการสอน และต่อยอดเป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) กำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และนำผลที่ได้ไปปรับปรุง พัฒนางาน

2.2.3 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (Y₃) หมายถึง การดำเนินงานที่มีการ วิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษา และ วิเคราะห์ผู้เรียน มีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ โดยใช้กระบวนการที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน มีการใช้แผนการจัดการเรียนรู้ และบันทึกหลังสอน มีการประเมินคุณภาพแผนการจัดการเรียนรู้ และนำผลการประเมินมาปรับปรุง

แผนการจัดการเรียนรู้รายวิชาอย่างต่อเนื่องครูมีการจัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยเทคนิควิธีการที่หลากหลาย สอดคล้องกับมาตรฐาน ตัวชี้วัด คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะหลักตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานใช้วัดกรรมที่สอดคล้องกับทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และนำกระบวนการวิจัย มาปรับปรุง พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้จัดหา จัดทำบัญชี และพัฒนาสื่อ จัดเก็บอย่างเป็นระบบ สสำรวจรวบรวมข้อมูลและจัดทำบัญชีแหล่งการเรียนรู้ให้นักเรียนไปศึกษาและฝึกประสบการณ์ สสำรวจ ข้อมูลการจัดสอนซ่อมเสริม มีแนวปฏิบัติและดำเนินการตามแนวปฏิบัติ จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ สอดคล้องกับโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาตามความต้องการ ความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน จัดให้นักเรียนได้แสดงผลงาน วางแผนการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ได้ตามบริบท กำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนางาน

2.2.4 การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ (Y₄) หมายถึง การดำเนินงาน เกี่ยวกับการสำรวจความต้องการจำเป็นและวิเคราะห์สมรรถนะครูรายบุคคล นำมากำหนดเป็นแผน หรือโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี ดำเนินการตามแผนหรือโครงการที่กำหนด มีแผนพัฒนาครูใหม่ โดยจำแนกครูบรรจุ ครูย้าย และ ครูอัตราจ้าง จัดครูพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ สสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล การจัดบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีความรู้ในเรื่องการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของ ผู้เรียน ครูใช้กระบวนการวิจัยไปพัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน นำผลการวิจัยไปใช้ แก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ มีการสรุปผลการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้คุณภาพผู้เรียนที่ เป็นผลจากกระบวนการวิจัย และมีการเผยแพร่ผลการวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียน ส่งเสริมให้ครูใช้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม มีการประเมินผล และนำผลการประเมินไป ใช้พัฒนาปรับปรุง และเผยแพร่แก่ผู้เกี่ยวข้อง

2.2.5 การวัดผล ประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน (Y₅) หมายถึง การดำเนินการตามระเบียบเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลการเรียน มีการกำหนดแนวปฏิบัติ จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลการเรียน ดำเนินการตามแนวปฏิบัติ มีแผนการ สร้างเครื่องมือในการวัดผลประเมินผลที่เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้วิเคราะห์และปรับปรุงเครื่องมือ ในการวัดผล ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ และนำผลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาเครื่องมือ สสำรวจ รวบรวมและจัดทำเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลการเรียนอย่างครบถ้วน กำหนดผู้รับผิดชอบ จัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ ปรับปรุงให้ทันสมัย สะดวกต่อการนำไปใช้งาน นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผล มีหลักฐานการวัดผลประเมินผล การเรียนของนักเรียน รายงานผลการเรียนตามระเบียบ เก็บรักษาหลักฐานการวัดผลประเมินผลการ

เรียนอย่างเรียบร้อยและปลอดภัย นำเทคโนโลยีมาใช้งานอย่างเหมาะสม มีทะเบียนนักเรียนหรือหลักฐานงานทะเบียนเป็นปัจจุบัน กำกับติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนางาน

2.2.6 การแนะแนวการศึกษา (Y₆) หมายถึง การดำเนินการโดยมีการกำหนดโครงสร้างการบริหาร ขอบข่ายงาน ผู้รับผิดชอบ มีคู่มือการปฏิบัติงานแนะแนว และเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับงานแนะแนว ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ดำเนินการแนะแนวทั้งด้านการศึกษาต่อ การอาชีพ สังคมและส่วนตัวอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ มีการกำหนดขอบข่ายงานทั้ง 5 บริการของงานแนะแนว แนวทางการดำเนินงานที่ครอบคลุมการให้บริการของงานแนะแนว มีคู่มือการจัดกิจกรรมแนะแนวที่เน้นการจัดประสบการณ์ตรงกับนักเรียนดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดอย่างเป็นระบบและครอบคลุมนักเรียนทุกกลุ่ม ทุกระดับชั้น มีการสำรวจความพึงพอใจ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลการประเมินไปปรับปรุง พัฒนาการให้บริการแนะแนว

2.2.7 การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ (Y₇) หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานวิชาการจากหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียน เผยแพร่ผลการดำเนินงาน ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนกำหนดแนวทางปฏิบัติและมีการชี้แจงสร้างความเข้าใจในการดำเนินการของการประเมินผลการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ การคิดวิเคราะห์ อ่าน เขียน และ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน มีเครื่องมือการประเมินที่มีคุณภาพ และครอบคลุมทุกรายการ ดำเนินการประเมินผลตามแนวทางที่กำหนด มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนางาน⁹⁷

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ใช้แบบสอบถาม (opinionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้น จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ ในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

⁹⁷ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, *มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา*, (กรุงเทพฯ: ม.ป.พ, 2562), 3.

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยพัฒนาแบบสอบถามตามแนวทางของคูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner) ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenge the process) 2) สร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a Shared vision) 3) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enable Others to Act) 4) เป็นต้นแบบนำทาง (Model the Way) 5) สร้างขวัญและกำลังใจ (Encourage the Heart)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับงานวิชาการ โดยสร้างแบบสอบถามจากแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้ให้กรอบการดำเนินงานของงานวิชาการไว้ ดังนี้ 1) การวางแผนงานวิชาการ 2) การบริหารงานวิชาการ 3) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 4) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ 5) การวัด ประเมินผลการเรียน และ งานทะเบียนนักเรียน 6) การแนะแนวการศึกษา 7) การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ

แบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 มีลักษณะแบบเลือกตอบ กำหนดระดับของคะแนนออกเป็น 5 ระดับ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ต (Likert's rating scale) ดังนี้⁹⁸

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน/การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ให้น้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน/การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ให้น้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน/การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง ให้น้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน/การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย ให้น้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน/การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้น้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

⁹⁸Likert, R., *New Way of Managing Conflict*. (New York : McGraw-Hill), 1976.

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ทำแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบเลือกตอบ โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาเครื่องมือในการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
2. ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ในแบบสอบถามโดยการนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาค่า IOC (index of item objective congruence) จากนั้นดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ โดยคำถามที่เหมาะสมมีค่า IOC ระหว่าง 0.80 - 1.00
3. นำแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการ หัวหน้างานวิชาการ และครู ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรีกับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 10 โรงเรียน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูล 30 คน
4. นำแบบสอบถามกลับมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ⁹⁹ โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตอนที่ 2 เท่ากับ .809 ตอนที่ 3 เท่ากับ .766 รวมทั้งฉบับเท่ากับ .889
5. จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำบันทึกถึงบัณฑิตวิทยาลัย ผ่านภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
2. วิจัยส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์
3. ดำเนินการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง และรอจากทางไปรษณีย์

⁹⁹Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Test. (New York & Row Publisher,1974), 161.

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนกลับมาแล้ว ได้ดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์แต่ละส่วนของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
3. ทำตารางแจกแจงคะแนน (tally sheet) สำหรับกรอกคะแนนโดยให้สอดคล้องกับ

แผนการวิเคราะห์ข้อมูลและระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้

4. นำข้อมูลที่ได้ไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการตามขั้นตอนโดยใช้ค่าสถิติดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน โดยใช้ความถี่ (frequency: f) และค่าร้อยละ (percentage: %)

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการโดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) โดยพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best)¹⁰⁰ มีรายละเอียด ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน/การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน อยู่ในระดับ มากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน/การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน อยู่ในระดับ มาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน/การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน อยู่ในระดับ ปานกลาง

¹⁰⁰Best John W., **Research in Education.** (Englewood Cliffs: Prentice-Hill Inc., 1970), 190.

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน/ การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน อยู่ในระดับ น้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.0 - 1.49 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน/ การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน/ การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน โดยคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ทำการทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) หากค่าความสัมพันธ์ (r) เป็นลบ แสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาทั้ง 2 ชุด มีความสัมพันธ์ในทางตรงข้ามกัน หากค่าความสัมพันธ์ (r) เป็นบวก แสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาทั้ง 2 ชุด มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป	หมายถึง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 - 0.60	หมายถึง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ต่ำกว่า 0.30 ลงไป	หมายถึง มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ ¹⁰¹

สรุป

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม 2) การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการหัวหน้างานวิชาการและครู จำนวน 84 คนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งมี 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 5 ด้าน คือ 1) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ 2) สร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น 4) เป็นต้นแบบนำทาง และ 5) สร้างขวัญ

¹⁰¹ชูศรี วงศ์รัตน์, เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย , พิมพ์ครั้งที่ 13 (กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2560), 17.

และกำลังใจและ ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร 7 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผนวิชาการ 2) การบริหารวิชาการ 3) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 4) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ 5) การวัดผลประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน 6) การแนะแนวการศึกษา และ 7) การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency : f) ค่าร้อยละ (percentage : %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) ส่วนแบ่งเป็นมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และค่าที (t-test) และ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 28 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 84 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืน 24 โรงเรียน จำนวน 72 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85.71 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย นำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

ตอนที่ 3 การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 24 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานวิชาการ และครู รวมผู้ให้ข้อมูล 72 คน การวิเคราะห์พิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงาน ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	1. ชาย	34	47.22
	2. หญิง	38	52.78
รวม		72	100
2	อายุ		
	1. ไม่เกิน 30 ปี	5	6.94
	2. 31 – 40 ปี	26	36.11
	3. 41 – 50 ปี	25	34.73
	4. 51 ปีขึ้นไป	16	22.22
รวม		72	100.00
3	ระดับการศึกษา		
	1. ปริญญาตรี	23	31.94
	2. ปริญญาโท	47	65.28
	3. ปริญญาเอก	2	2.78
รวม		72	100.00
4	ตำแหน่ง		
	1. ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน	24	33.33
	2. หัวหน้างานวิชาการ	24	33.33
	3. ครู	24	33.33
รวม		72	100.00
5	ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน		
	1. ไม่เกิน 5 ปี	8	11.11
	2. 6 – 10 ปี	12	16.67
	3. 11 – 15 ปี	32	44.44
	4. 16 – 20 ปี	13	18.06
	5. มากกว่า 20 ปี	7	9.72
รวม		72	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง มีจำนวนมากที่สุด จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 52.78 และเพศชาย จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 47.22 ด้านอายุ เป็นผู้มีอายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี มากที่สุด จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 36.11 รองลงมาอายุ 41-50 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 34.73 อายุ 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 และ น้อยที่สุดอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.94 สำหรับระดับการศึกษามีวุฒิมัธยมศึกษาในระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 65.28 รองมาคือวุฒิมัธยมศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 31.94 และระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.78 สำหรับตำแหน่ง พบว่า เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานวิชาการ และครู จำนวน 24 คน เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ด้านประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน คือ ประสบการณ์ในการทำงาน 11-15 ปี มากที่สุด จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 44.44 รองลงมาประสบการณ์ในการทำงาน 16-20 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 18.06 ประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 ประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 และน้อยที่สุดประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 9.72

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 28 โรงเรียน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 24 โรงเรียน และเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ตามที่ได้กำหนดไว้พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ดังรายละเอียดตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม โดยรวม

(n=72)

ด้าน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X_1)	4.17	0.40	มาก
2	การสร้างแรงบันดาลใจสยทัศน์ร่วมกัน (X_2)	4.17	0.41	มาก
3	เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_3)	4.18	0.38	มาก
4	เป็นต้นแบบนำทาง (X_4)	4.21	0.38	มาก
5	สร้างขวัญและกำลังใจ (X_5)	4.20	0.36	มาก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot})		4.18	0.25	มาก

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} =$
4.18 S.D. = 0.25) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อยู่ในระดับมากทุกด้าน
เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ เป็นต้นแบบนำทาง ($\bar{x} = 4.21$ S.D. = 0.38)
สร้างขวัญและกำลังใจ ($\bar{x} = 4.20$ S.D. = 0.36) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น
($\bar{x} = 4.18$ S.D. = 0.38) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ ($\bar{x} = 4.17$ S.D. = 0.40) และการสร้างแรง
บันดาลใจร่วมกัน ($\bar{x} = 4.17$ S.D. = 0.41)

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านกล้าทำหยาต่อกระบวนการ

(n=72)

ข้อ	กล้าทำหยาต่อกระบวนการ (x_1)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหา คิดค้นแนวปฏิบัติ วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารเพื่อยกระดับองค์กร	4.23	0.74	มาก
2	ผู้บริหารพร้อมที่จะเปิดโอกาส เรียนรู้ ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ไปพร้อมกับทีมงาน	4.08	0.81	มาก
3	ผู้บริหารกล้าเผชิญกับความเสี่ย มองสถานการณ์เสี่ย ว่าเป็นเรื่องทำหยา	4.25	0.76	มาก
4	ผู้บริหารมีการวางแผนก่อนลงมือทำ อย่างเป็นระบบ	4.25	0.70	มาก
5	เมื่อเกิดความผิดพลาด ผู้บริหารจะมอง เรื่องที่เกิดขึ้นนั้นเป็นการเปิดประตูสู่สิ่งใหม่ ๆ	4.04	0.79	มาก
โดยรวม ด้านกล้าทำหยาต่อกระบวนการ		4.17	0.40	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านกล้าทำหยาต่อกระบวนการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.17$ S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารมีการวางแผนก่อนลงมือทำอย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 4.25$ S.D. = 0.70) ผู้บริหารกล้าเผชิญกับความเสี่ย มองสถานการณ์เสี่ยว่าเป็นเรื่อง ทำหยา ($\bar{x} = 4.25$ S.D. = 0.76) ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหา คิดค้นแนวปฏิบัติ วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารเพื่อยกระดับองค์กร ($\bar{x} = 4.23$ S.D. = 0.74) ผู้บริหารพร้อมที่จะเปิดโอกาส เรียนรู้ ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ไปพร้อมกับทีมงาน ($\bar{x} = 4.08$ S.D. = 0.81) และน้อยที่สุด คือ เมื่อเกิดความผิดพลาด ผู้บริหารจะมองเรื่องที่เกิดขึ้นนั้นเป็นการเปิดประตูสู่สิ่งใหม่ ๆ ($\bar{x} = 4.04$ S.D. = 0.79)

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน

(n=72)

ข้อ	การสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารเป็นนักปฏิบัติ จนเกิดความสำเร็จ สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้ทีมงานได้	4.18	0.75	มาก
2	ผู้บริหารมีการสื่อสารด้วยความจริงใจ เปิดเผย เพื่อให้สมาชิกทุกคนมองเห็นตนเองอยู่ในเส้นทางเดียวกัน หรือ เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ด้วย	4.08	0.76	มาก
3	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าต้องการทำอะไรบ้าง ในวิสัยทัศน์ระยะยาว และการกระทำใดบ้าง ที่ตอบสนองความต้องการเหล่านั้น	4.22	0.77	มาก
4	ผู้บริหารพร้อมรับฟังความเห็นจากทีมงาน อย่างตั้งใจ ซึ่งจะทำได้ข้อมูลมาพัฒนางาน	4.13	0.71	มาก
5	ผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์ ความเป็นไปต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย	4.23	0.81	มาก
โดยรวม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน		4.17	0.41	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.17$ S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์ความเป็นไปต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย ($\bar{x} = 4.23$ S.D. = 0.81) รองลงมา คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าต้องการทำอะไรบ้างในวิสัยทัศน์ระยะยาว และการกระทำใดบ้างที่ตอบสนองความต้องการเหล่านั้น ($\bar{x} = 4.22$ S.D. = 0.77) ผู้บริหารเป็นนักปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้ทีมงานได้ ($\bar{x} = 4.18$ S.D. = 0.75) ผู้บริหารพร้อมรับฟังความเห็นจากทีมงานอย่างตั้งใจ ซึ่งจะทำได้ข้อมูลมาพัฒนางาน ($\bar{x} = 4.13$ S.D. = 0.71) และ น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการสื่อสารด้วยความจริงใจ เปิดเผย เพื่อให้สมาชิกทุกคนมองเห็นตนเองอยู่ในเส้นทางเดียวกัน หรือ เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ด้วย ($\bar{x} = 4.08$ S.D. = 0.76)

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น

(n=72)

ข้อ	เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_3)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายในการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในองค์กร โดยการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานในทุกฝ่าย	4.04	0.81	มาก
2	ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการทำงานไม่เข้ามาตรวจสอบควบคุมจนมากเกินไป ทำให้สมาชิกในทีมงานมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน	4.29	0.73	มาก
3	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าตนเองเต็มใจที่จะปรับเปลี่ยนแนวคิด หากพบว่าแนวคิดของทีมงานดีกว่า	4.15	0.76	มาก
4	ผู้บริหารให้ทางเลือกให้ความเป็นอิสระในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งเสริมความรู้สึกปลอดภัย ช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงาน	4.15	0.79	มาก
5	ผู้บริหารพร้อมที่จะลงทุน ลงแรง เพื่อที่จะพัฒนาความสามารถของทีมงาน	4.26	0.73	มาก
โดยรวม ด้านเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น		4.18	0.38	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.18$ S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกรายการ เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการทำงานไม่เข้ามาตรวจสอบควบคุมจนมากเกินไปทำให้สมาชิกในทีมงานมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน ($\bar{x} = 4.29$ S.D. = 0.73) ผู้บริหารพร้อมที่จะลงทุนลงแรงเพื่อที่จะพัฒนาความสามารถของทีมงาน ($\bar{x} = 4.26$ S.D. = 0.73) ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าตนเองเต็มใจที่จะปรับเปลี่ยนแนวคิด หากพบว่าแนวคิดของทีมงานดีกว่า ($\bar{x} = 4.15$ S.D. = 0.76) ผู้บริหารให้ทางเลือก ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งเสริมความรู้สึกปลอดภัยช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ($\bar{x} = 4.15$ S.D. = 0.79) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายในการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในองค์กรโดยการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานในทุกฝ่าย ($\bar{x} = 4.04$ S.D. = 0.81)

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านเป็นต้นแบบนำทาง

(n=72)

ข้อ	เป็นต้นแบบนำทาง(X_4)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มาทำงานแต่เช้า เลิกงานเย็น แสดงความเอาใจใส่ ทำงานหนักร่วมกับทีมงาน	4.15	0.81	มาก
2	ผู้บริหารให้เวลากับสิ่งสำคัญ แสดงให้เห็นถึงการอุทิศเวลา และเงินไปกับสิ่งที่เป็เป้าหมายขององค์กร	4.18	0.79	มาก
3	ผู้บริหารมีการวางแผนก่อนทำงานเพื่อให้เกิดความชัดเจน กระชับ รัดกุม จนมองเห็นเป้าหมายและจินตนาการถึงความสำเร็จร่วมกันได้ ไม่ปล่อยเวลาโดยเปล่าประโยชน์	4.20	0.76	มาก
4	ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร สามารถใช้คำพูดโน้มน้าว เชิญชวน ให้ข้อเสนอแนะได้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี ในการทำงานร่วมกัน	4.29	0.75	มาก
5	ผู้บริหารมีการตรวจสอบการกระทำของตนเองเสมอ ว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่	4.23	0.75	มาก
โดยรวม ด้านเป็นต้นแบบนำทาง		4.21	0.38	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านเป็นต้นแบบนำทาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.21$ S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร สามารถใช้คำพูดโน้มน้าว เชิญชวน ให้ข้อเสนอแนะ ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน ($\bar{x} = 4.29$ S.D. = 0.75) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการตรวจสอบการกระทำของตนเองเสมอ ว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ($\bar{x} = 4.23$ S.D. = 0.75) ผู้บริหารมีการวางแผนก่อนทำงานเพื่อให้เกิด ความชัดเจน กระชับ รัดกุม จนมองเห็นเป้าหมายและจินตนาการถึงความสำเร็จร่วมกันได้ ไม่ปล่อยเวลาโดยเปล่าประโยชน์ ($\bar{x} = 4.20$ S.D. = 0.76) ผู้บริหารให้เวลากับสิ่งสำคัญ แสดงให้เห็นถึงการอุทิศเวลาและเงินไปกับสิ่งที่เป็เป้าหมายขององค์กร ($\bar{x} = 4.18$ S.D. = 0.79) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มาทำงานแต่เช้าเลิกงานเย็น แสดงความเอาใจใส่ ทำงานหนักร่วมกับทีมงาน ($\bar{x} = 4.15$ S.D. = 0.81)

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านสร้างขวัญและกำลังใจ

(n=72)

ข้อ	สร้างขวัญและกำลังใจ (X_5)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุนให้เกิด ความราบรื่นในการทำงาน	4.30	0.72	มาก
2	ผู้บริหารแสดงให้เห็นที่ทีมงานเห็นว่า ผลลัพธ์ของงาน ในปัจจุบันจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดอนาคต	4.20	0.69	มาก
3	ผู้บริหารมีการให้รางวัลในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น เงินรางวัล กล่าวชื่นชม ฉลองความสำเร็จ ยกย่องใน ที่ประชุม มอบเกียรติบัตร กล่าวขอบคุณ เป็นต้น	4.12	0.71	มาก
4	ผู้บริหารต้องให้ทิศทางที่ชัดเจน สนับสนุนการ ทำงานอย่างเต็มที่ แสดงความชื่นชมในผลงาน มอง อนาคตในแง่ดีตลอดเส้นทางไปสู่ความสำเร็จ	4.22	0.73	มาก
5	ผู้บริหาร เป็นทั้งผู้นำ ที่ปรึกษา และเข้ามาช่วย แก้ปัญหา อยู่เคียงข้างตลอดการทำงาน	4.18	0.77	มาก
โดยรวม ด้านสร้างขวัญและกำลังใจ		4.20	0.36	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านสร้างขวัญและกำลังใจ โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{x} = 4.20$ S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ผู้บริหารให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุน ให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน ($\bar{x} = 4.30$ S.D. = 0.72) รองลงมา คือ ผู้บริหารต้องให้ ทิศทางที่ชัดเจน สนับสนุนการทำงานอย่างเต็มที่ แสดงความชื่นชมในผลงาน มองอนาคตในแง่ดี ตลอดเส้นทางไปสู่ความสำเร็จ ($\bar{x} = 4.22$ S.D. = 0.73) ผู้บริหารแสดงให้เห็นที่ทีมงานเห็นว่า ผลลัพธ์ของ งานในปัจจุบันจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดอนาคต ($\bar{x} = 4.20$ S.D. = 0.69) ผู้บริหาร เป็นทั้ง ผู้นำ ที่ปรึกษา และเข้ามาช่วยแก้ปัญหา อยู่เคียงข้างตลอดการทำงาน ($\bar{x} = 4.18$ S.D. = 0.77) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการให้รางวัลในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น เงินรางวัล กล่าวชื่นชม ฉลองความสำเร็จ ยกย่องในที่ประชุม มอบเกียรติบัตร กล่าวขอบคุณ เป็นต้น ($\bar{x} = 4.12$ S.D. = 0.71)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการตามกรอบแนวคิดของสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย

การวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการ ตามกรอบแนวคิดของสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 24 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล 72 คน และเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ตามที่ได้กำหนดไว้ พบว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ดังรายละเอียดตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม โดยรวม

(n=72)

ด้าน	การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	การวางแผนงานวิชาการ (Y_1)	4.17	0.38	มาก
2	การบริหารงานวิชาการ (Y_2)	4.20	0.29	มาก
3	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (Y_3)	4.14	0.33	มาก
4	การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ (Y_4)	4.19	0.34	มาก
5	การวัด ประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน (Y_5)	4.13	0.39	มาก
6	การแนะแนวการศึกษา (Y_6)	4.19	0.41	มาก
7	การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ (Y_7)	4.16	0.40	มาก
การบริหารงานวิชาการ (Y_{tot})		4.17	0.25	มาก

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.17$ S.D. = 0.25) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การบริหารงานวิชาการ ($\bar{x} = 4.20$ S.D. = 0.29) การแนะแนวการศึกษา ($\bar{x} = 4.19$ S.D. = 0.41) การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ($\bar{x} = 4.19$ S.D. = 0.34) การวางแผนงานวิชาการ ($\bar{x} = 4.17$ S.D. = 0.38) การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ ($\bar{x} = 4.16$ S.D. = 0.40) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.14$ S.D. = 0.33) และ น้อยที่สุด คือ การวัด ประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ($\bar{x} = 4.13$ S.D. = 0.39)

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการวางแผนงานวิชาการ

(n=72)

ข้อ	การวางแผนงานวิชาการ (Y ₁)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	มีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำคู่มือ ระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ อย่างเป็นระบบ เป็นปัจจุบัน สะดวกต่อการนำไปใช้งาน และเผยแพร่แก่ผู้เกี่ยวข้องด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.08	0.76	มาก
2	มีคณะกรรมการจัดทำแผนงานทางวิชาการ ที่มีคุณภาพตามบริบทของโรงเรียนและดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนด	4.19	0.72	มาก
3	มีการจัดทำสารสนเทศงานวิชาการ รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้าน เป็นปัจจุบัน โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล สะดวกต่อการใช้งาน	4.20	0.80	มาก
4	มีการจัดการรับนักเรียน โดยวางแผน วิเคราะห์ ข้อมูลจากบริบทของโรงเรียนและนโยบายต้นสังกัด	4.11	0.83	มาก
5	จัดทำประกาศ แนวปฏิบัติและแผนการรับนักเรียนเพื่อสร้างความเข้าใจแก่ทุกฝ่าย ดำเนินการเผยแพร่แก่สาธารณชนทราบ	4.31	0.72	มาก
6	มีการดำเนินกิจกรรมตามแผนงานวิชาการ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลที่ได้ไปปรับปรุง พัฒนางานวิชาการ	4.11	0.86	มาก
โดยรวม ด้านการวางแผนงานวิชาการ		4.17	0.38	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ด้านการวางแผนงานวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.17$ S.D. = 0.38) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ จัดทำประกาศ แนวปฏิบัติและแผนการรับนักเรียน เพื่อสร้างความเข้าใจแก่ทุกฝ่าย ดำเนินการเผยแพร่แก่สาธารณชนทราบ ($\bar{x} = 4.31$ S.D. = 0.72) รองลงมา คือ มีการจัดทำสารสนเทศงานวิชาการ รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้าน เป็นปัจจุบัน โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล สะดวกต่อการใช้งาน ($\bar{x} = 4.20$ S.D. = 0.80) มีคณะกรรมการจัดทำแผนงานทางวิชาการ ที่มีคุณภาพตามบริบทของโรงเรียนและดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนด ($\bar{x} = 4.19$ S.D. = 0.72) มีการจัดการรับนักเรียน โดยวางแผน วิเคราะห์ ข้อมูลจากบริบทของโรงเรียนและนโยบายต้นสังกัด ($\bar{x} = 4.11$ S.D. = 0.83) มีการดำเนินกิจกรรมตามแผนงานวิชาการ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนางานวิชาการ ($\bar{x} = 4.11$ S.D. = 0.86) และ น้อยที่สุด คือ มีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำคู่มือ ระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ อย่างเป็นระบบ เป็นปัจจุบัน สะดวกต่อการนำไปใช้งาน และเผยแพร่แก่ผู้เกี่ยวข้องด้วยวิธีการที่หลากหลาย ($\bar{x} = 4.08$ S.D. = 0.76)

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น ด้านการบริหารงานวิชาการ

(n=72)

ข้อ	การบริหารงานวิชาการ (Y ₂)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้าง ขอบข่ายการบริหารงานพรณงาน และมอบหมายผู้รับผิดชอบตามโครงสร้าง	4.01	0.74	มาก
2	การพัฒนาหลักสูตร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และจุดเน้นของหลักสูตรสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางฯและบริบทของโรงเรียน	4.23	0.77	มาก
3	จัดทำโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องเหมาะสมกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ จุดเน้นของหลักสูตรสถานศึกษา และศักยภาพผู้เรียน	4.20	0.76	มาก
4	มีการประชาสัมพันธ์และพัฒนาหลักสูตรความสามารถพิเศษโดยการวิเคราะห์จุดเด่น และ โอกาสของนักเรียน อย่างเหมาะสม	4.18	0.81	มาก

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการบริหารงาน
วิชาการ (ต่อ)

(n=72)

ข้อ	การบริหารงานวิชาการ (Y ₂)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
5	มีการจัดกลุ่มการเรียนรู้ รายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลาย ทันสมัย สอดคล้องกับทักษะของผู้เรียนในศตวรรษ ที่ 21 โดยวิเคราะห์ ศักยภาพและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน	4.29	0.72	มาก
6	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ และดำเนินการจัดตารางสอน ตาราง เรียน และ จัดครูเข้าสอน อย่างครบถ้วนตามบริบทของโรงเรียน	4.20	0.76	มาก
7	มีคณะกรรมการนิเทศภายใน วางแผน กำหนดปฏิทิน และปฏิบัติตามแผน	4.15	0.74	มาก
8	มีผู้รับผิดชอบและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมในการจัดครูสอนแทน โดยคำนึงถึงความถนัด ความรู้ ความสามารถ	4.30	0.76	มาก
9	มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน ในระดับกลุ่มบริหารงานวิชาการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.15	0.83	มาก
10	มีการวางแผนดำเนินการโดยให้ครูมีการวิเคราะห์มาตรฐาน/ ตัวชี้วัด/ผลการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับการทดสอบระดับชาติ	4.29	0.75	มาก
11	มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลการประเมินมา ปรับปรุงพัฒนาในส่วนของการบริหารงานวิชาการ	4.18	0.73	มาก
12	มีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการสร้าง ความเข้าใจ กำหนดเป้าหมายแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติ นำไป พัฒนาการจัดการเรียน การสอน และต่อยอดเป็น วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	4.20	0.80	มาก
โดยรวม ด้านการบริหารงานวิชาการ		4.20	0.29	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ด้านการบริหารงานวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.20$ S.D. = 0.29) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ มีผู้รับผิดชอบและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมในการจัดครูสอนแทน โดยคำนึงถึงความถนัด ความรู้ ความสามารถ ($\bar{x} = 4.30$ S.D. = 0.76) รองลงมา คือ มีการจัดกลุ่มการเรียน รายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลาย ทันสมัย สอดคล้องกับทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยวิเคราะห์ศักยภาพและตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ($\bar{x} = 4.29$ S.D. = 0.72) มีการวางแผนดำเนินการโดยให้ครูมีการวิเคราะห์มาตรฐาน/ตัวชี้วัด/ผลการเรียนรู้ ที่เชื่อมโยงกับการทดสอบระดับชาติ ($\bar{x} = 4.29$ S.D. = 0.75) การพัฒนาหลักสูตร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และจุดเน้นของหลักสูตรสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางฯ และบริบท ของโรงเรียน ($\bar{x} = 4.23$ S.D. = 0.77) มีการจัดทำโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องเหมาะสมกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ จุดเน้นของหลักสูตรสถานศึกษา และศักยภาพผู้เรียน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ และดำเนินการจัดตารางสอน/ตารางเรียน และจัดครูเข้าสอนอย่างครบถ้วนตามบริบทของโรงเรียน ($\bar{x} = 4.20$ S.D. = 0.76) มีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการสร้างความเข้าใจ กำหนดเป้าหมายเรียนรู้การปฏิบัติ นำไปพัฒนาการจัดการเรียน การสอน และต่อยอดเป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ($\bar{x} = 4.20$ S.D. = 0.80) มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลการประเมินนั้นมาปรับปรุงพัฒนาแลกเปลี่ยนในส่วนของ การบริหารงานวิชาการ ($\bar{x} = 4.18$ S.D. = 0.73) มีการประชาสัมพันธ์และพัฒนาหลักสูตร ความสามารถพิเศษโดยการวิเคราะห์จุดเด่น และโอกาสของนักเรียนอย่างเหมาะสม ($\bar{x} = 4.18$ S.D. = 0.81) มีคณะกรรมการนิเทศภายใน วางแผน กำหนดปฏิทิน และปฏิบัติตามแผน ($\bar{x} = 4.15$ S.D. = 0.74) มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานในระดับกลุ่ม บริหารงานวิชาการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 4.15$ S.D. = 0.83) และ น้อยที่สุด คือ มีการ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้าง ขอบข่ายการบริหารงาน พรรณนางาน และมอบหมาย ผู้รับผิดชอบตามโครงสร้าง ($\bar{x} = 4.01$ S.D. = 0.74)

ตารางที่ 13 คำสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

(n=72)

ข้อ	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (Y ₃)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	ครูมีการวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษา วิเคราะห์ผู้เรียน เพื่อจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.20	0.74	มาก
2	ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยเทคนิควิธีการที่หลากหลาย ใช้นวัตกรรมที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษ 21 และวัดผลประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ	4.06	0.77	มาก
3	ครูมีการบันทึกหลังสอน ประเมินคุณภาพและปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.09	0.80	มาก
4	มีการจัดหา จัดทำ และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ นำไปใช้บำรุงรักษา และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ	4.16	0.69	มาก
5	มีการจัดหาแหล่งเรียนรู้ โดยการสำรวจ รวบรวม จัดทำ บัญชี และใช้สื่อฝึกประสบการณ์การเรียนรู้ ให้นักเรียน	4.15	0.78	มาก
6	มีการสำรวจข้อมูลการจัดสอนซ่อมเสริม ดำเนินการจัดสอนซ่อมเสริม โดยมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน	4.08	0.83	มาก
7	มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนสอดคล้องตามหลักสูตร และโครงสร้างของสถานศึกษา โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการปฏิบัติที่แสดงออกซึ่งศักยภาพของตนเอง	4.13	0.75	มาก
8	มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ โดยนักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการ และเข้าร่วม กิจกรรมตามบริบทของโรงเรียน	4.27	0.71	มาก
9	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถพิเศษ โดยการคัดเลือก จัดกลุ่ม จัดกิจกรรมตามความเหมาะสม และจัดเวทีให้แสดงออก แข่งขันทั้งในและนอกโรงเรียน	4.15	0.81	มาก
10	มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาในส่วนของกิจกรรมการเรียนรู้	4.05	0.78	มาก
โดยรวม ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้		4.14	0.33	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.14$ S.D. = 0.33) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกรายการ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้โดยนักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการ และเข้าร่วมกิจกรรมตามบริบทของโรงเรียน ($\bar{x} = 4.27$ S.D. = 0.71) รองลงมา คือ ครูมีการวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษา วิเคราะห์ผู้เรียน เพื่อจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{x} = 4.20$ S.D. = 0.74) มีการจัดหา จัดทำ และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ นำไปใช้ บำรุงรักษา และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 4.16$ S.D. = 0.69) มีการจัดหาแหล่งเรียนรู้ โดยการสำรวจ รวบรวม จัดทำบัญชี และใช้สื่อฝึกประสบการณ์การเรียนรู้ ให้นักเรียน ($\bar{x} = 4.15$ S.D. = 0.78) มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถพิเศษ โดยการคัดเลือก จัดกลุ่ม จัดกิจกรรมตามความเหมาะสม และจัดเวทีให้แสดงออก/แข่งขัน ทั้งในและนอกโรงเรียน ($\bar{x} = 4.15$ S.D. = 0.81) มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนสอดคล้องตามหลักสูตรและโครงสร้างของสถานศึกษา โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการปฏิบัติที่แสดงออกซึ่งศักยภาพของตนเอง ($\bar{x} = 4.13$ S.D. = 0.75) ครูมีการบันทึกหลังสอน ประเมินคุณภาพและปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 4.09$ S.D. = 0.80) มีการสำรวจข้อมูลการจัดสอนซ่อมเสริม ดำเนินการจัดสอนซ่อมเสริม โดยมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ($\bar{x} = 4.08$ S.D. = 0.83) ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยเทคนิควิธีการที่หลากหลาย ใช้นวัตกรรมที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และวัดผล ประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x} = 4.06$ S.D. = 0.77) และ น้อยที่สุด คือ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลการประเมินนั้นมาปรับปรุงพัฒนาในส่วนของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.05$ S.D. = 0.78)

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ

(n=72)

ข้อ	การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ (Y ₄)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	มีการสำรวจความต้องการ ความจำเป็น และวิเคราะห์สมรรถนะครูรายบุคคล เพื่อกำหนดแผนหรือโครงการพัฒนาครูในแผนปฏิบัติการประจำปี	4.26	0.75	มาก
2	มีการส่งเสริมพัฒนาครูใหม่ การจำแนกครูบรรจุครูย้าย ครูอัตราจ้าง จัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) โดยมีครูพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ	4.25	0.64	มาก
3	มีการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดแนวทางการจัดบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียน ทั้งในและนอกห้องเรียนได้อย่างเหมาะสม	4.11	0.83	มาก
4	มีการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยนำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและเผยแพร่งานวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียน	4.19	0.72	มาก
5	มีการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ โดยมีการวางแผน มีการจัดทำ จัดหาสื่อ / นวัตกรรมและเทคโนโลยี และส่งเสริมให้ครูนำไปใช้จริง	4.13	0.84	มาก
6	มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลการประเมิน มาปรับปรุงพัฒนาในส่วนของการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ	4.20	0.73	มาก
โดยรวม ด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ		4.19	0.34	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.19$ S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีการสำรวจความต้องการ ความจำเป็น และ วิเคราะห์สมรรถนะครูรายบุคคลเพื่อกำหนดแผนหรือโครงการพัฒนาครูในแผนปฏิบัติการประจำปี ($\bar{x} = 4.26$ S.D. = 0.75) รองลงมา คือ มีการส่งเสริมพัฒนาครูใหม่ การจำแนกครูบรรจุครูย้าย ครูอัตราจ้าง จัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) โดยมีครูพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ ($\bar{x} = 4.25$ S.D. = 0.64) มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาในส่วนของการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ ($\bar{x} = 4.20$ S.D. = 0.73) มีการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยนำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหา และพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และเผยแพร่งานวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียน ($\bar{x} = 4.19$ S.D. = 0.72) มีการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ โดยมีการวางแผน มีการจัดทำ จัดหาสื่อ/นวัตกรรมและเทคโนโลยี และส่งเสริมให้ครูนำไปใช้จริง ($\bar{x} = 4.13$ S.D. = 0.84) และ น้อยที่สุด คือ มีการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดแนวทางการจัดบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียน ทั้งในและนอกห้องเรียนได้อย่างเหมาะสม ($\bar{x} = 4.11$ S.D. = 0.83)

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการวัด ประเมินผล การเรียนและงานทะเบียนนักเรียน

(n=72)

ข้อ	การวัด ประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน(Y ₅)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	มีการรวบรวมระเบียบที่เกี่ยวข้อง กำหนดปฏิทินและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับการดำเนินการวัดผลประเมินผล การเรียนและงานทะเบียนนักเรียน	4.00	0.78	มาก
2	มีการสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผลประเมินผล การเรียนโดยมีแผนและการสร้างเครื่องมือวิเคราะห์ ตรวจสอบ ปรับปรุงเครื่องมือให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้	4.22	0.79	มาก

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการวัดประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน (ต่อ)

(n=72)

ข้อ	การวัด ประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน(Y ₅)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
3	มีหลักฐานเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลและรายงานผลการเรียนตามระเบียบการวัดผลประเมินผล	4.09	0.79	มาก
4	มีการนำเทคโนโลยีมาใช้จัดเก็บ สำรอง รวบรวม จัดทำเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลและงานทะเบียนนักเรียน เพื่อให้เป็นปัจจุบัน และสะดวกต่อการนำไปใช้	4.13	0.73	มาก
5	มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาในส่วนของการวัดผลประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน	4.20	0.78	มาก
โดยรวม การวัด ประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน		4.13	0.39	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการวัด ประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.13$ S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีการสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผลประเมินผลการเรียน โดยมีแผนและการสร้างเครื่องมือ การวิเคราะห์ตรวจสอบ ปรับปรุงเครื่องมือให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ ($\bar{x} = 4.22$ S.D. = 0.79) รองลงมาคือ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลการประเมินนั้นมาปรับปรุงพัฒนาในส่วนของการวัดผลประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ($\bar{x} = 4.20$ S.D. = 0.78) มีการนำเทคโนโลยีมาใช้จัดเก็บ สำรอง รวบรวม จัดทำเอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลและงานทะเบียนนักเรียน เพื่อให้เป็นปัจจุบันและสะดวกต่อการนำไปใช้ ($\bar{x} = 4.13$ S.D. = 0.73) มีหลักฐานเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผลและรายงานผลการเรียนตามระเบียบการวัดผลประเมินผล ($\bar{x} = 4.09$ S.D. = 0.79) และน้อยที่สุด คือ มีการรวบรวมระเบียบที่เกี่ยวข้อง กำหนดปฏิทินและแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับการดำเนินการวัดผลประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน ($\bar{x} = 4.00$ S.D. = 0.78)

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการแนะแนวการศึกษา

(n=72)

ข้อ	การแนะแนวการศึกษา (Y_6)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	มีการกำหนดโครงสร้าง ขอบข่ายทั้ง 5 บริการของงานแนะแนว และหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการบริหารงานแนะแนวอย่างชัดเจน	4.19	0.74	มาก
2	มีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับงานแนะแนวทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนในการดำเนินการแนะแนว ทั้งด้านการศึกษาต่อ อาชีพ สังคม และส่วนตัว อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ	4.29	0.75	มาก
3	มีคู่มือการจัดกิจกรรมแนะแนวที่เน้นการจัดประสบการณ์ตรงกับนักเรียน	4.11	0.76	มาก
4	มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลการประเมินนั้นมาปรับปรุงพัฒนาในส่วนของการแนะแนวทางการศึกษา	4.19	0.74	มาก
โดยรวม ด้านการแนะแนวการศึกษา		4.19	0.41	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการแนะแนวการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.19$ S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ มีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับงานแนะแนวทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนในการดำเนินการแนะแนวทั้งด้านการศึกษาต่อ อาชีพ สังคม และส่วนตัว อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ ($\bar{x} = 4.29$ S.D. = 0.75) รองลงมา คือ มีการกำหนดโครงสร้างขอบข่ายทั้ง 5 บริการของงานแนะแนว และหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการบริหารงานแนะแนวอย่างชัดเจน มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลการประเมินนั้นมาปรับปรุงพัฒนาในส่วนของการแนะแนวทางการศึกษา ($\bar{x} = 4.19$ S.D. = 0.74) และ น้อยที่สุด คือ มีคู่มือการจัดกิจกรรมแนะแนวที่เน้นการจัดประสบการณ์ตรงกับนักเรียน ($\bar{x} = 4.11$ S.D. = 0.76)

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ

(n=72)

ข้อ	การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ (Y ₇)	\bar{x}	S.D.	ระดับ
1	มีคณะกรรมการการประเมินผลการดำเนินงานทางวิชาการจากหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียน โดยมีการกำหนดแนวปฏิบัติและสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน	4.23	0.72	มาก
2	มีการวิเคราะห์ผลการประเมินการดำเนินการทางด้านวิชาการ และนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานวิชาการ	3.98	0.77	มาก
3	มีแนวปฏิบัติในการประเมินผลการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ การคิด วิเคราะห์ อ่าน เขียน และ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียนโดยมี เครื่องมือที่มีคุณภาพและครอบคลุมทุกรายการ	4.26	0.73	มาก
4	มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินนั้นมาปรับปรุงพัฒนาในส่วนของ การประเมินผลการดำเนินงานทางวิชาการ	4.18	0.73	มาก
โดยรวม ด้านการประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ		4.16	0.40	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้านการประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.16$ S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ มีแนวปฏิบัติในการประเมินผลการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ การคิด วิเคราะห์ อ่าน เขียน และ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียนโดยมีเครื่องมือ ที่มีคุณภาพและครอบคลุมทุกรายการ ($\bar{x} = 4.26$ S.D. = 0.73) รองลงมา คือ มีคณะกรรมการการประเมินผลการดำเนินงานทางวิชาการจากหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียน โดยมีการกำหนดแนวปฏิบัติและสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน ($\bar{x} = 4.23$ S.D. = 0.72) มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินนั้นมาปรับปรุงพัฒนาในส่วนของ การประเมินผล การดำเนินงานทางวิชาการ ($\bar{x} = 4.18$ S.D. = 0.73) และ น้อยที่สุด คือ มีการวิเคราะห์ผล การประเมินการดำเนินการทางด้านวิชาการ และนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนา การดำเนินงานวิชาการ ($\bar{x} = 3.98$ S.D. = 0.77)

**ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
กับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม**

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
กับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
วิเคราะห์จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation
coefficient) พบว่ามีความสัมพันธ์กัน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 18

ตารางที่ 18 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
กับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

การบริหารงาน วิชาการ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	ภาพรวม (Y_{tot})
X_1	.373**	.457**	.336**	.375**	.260*	.229	.199	.476**
X_2	.371**	.529**	.443**	.387**	.193	.262*	.272*	.534**
X_3	.266*	.321**	.322**	.461**	.226	.353**	.257*	.445**
X_4	.457**	.592**	.445**	.271*	.361**	.361**	.241*	.588**
X_5	.194	.386**	.348**	.463**	.119	.248*	.147	.411**
ภาพรวม (X_{tot})	.509**	.699**	.578**	.594**	.354**	.441**	.341**	.749**

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

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

จากรางที่ 18 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot}) กับการบริหารงานวิชาการของ
โรงเรียน (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์คล้อยตามกันอยู่ในระดับสูง ($r=0.749^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละด้าน ($X_1 - X_5$)
กับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวม (Y_{tot}) พบว่า ภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงด้านเป็นต้นแบบนำทาง (X_4) กับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน โดยภาพรวม (Y_{tot})
มีความสัมพันธ์คล้อยตามกันมากที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.588^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านสร้างขวัญและกำลังใจ (X_5) กับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน โดยภาพรวม (Y_{tot}) มีความสัมพันธ์คล้อยตามกันน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.411^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ในแต่ละด้าน ($Y_1 - Y_5$) กับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม (X_{tot}) พบว่า การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนด้านการบริหารงานวิชาการ (Y_2) กับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์คล้อยตามกันมากที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.699^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนด้าน การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ (Y_7) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม (X_{tot}) มีความสัมพันธ์คล้อยตามกันน้อยที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.341^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละด้าน ($X_1 - X_5$) กับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ในแต่ละด้าน ($Y_1 - Y_7$) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านเป็นต้นแบบนำทาง (X_4) กับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนด้านการบริหารงานวิชาการ (Y_2) มีความสัมพันธ์คล้อยตามกันมากที่สุดอยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.592^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านเป็นต้นแบบนำทาง (X_4) กับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ด้านการประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ (Y_7) มีความสัมพันธ์คล้อยตามกันน้อยที่สุดอยู่ในระดับน้อย ($r=0.241^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับงานบริหารวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับงานบริหารวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2) การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม การวิจัยครั้งนี้เป็นเชิงพรรณนา (Descriptive research) ใช้โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 28 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน หัวหน้างานวิชาการ 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 84 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมด 24 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.71 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม สรุปผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านเป็นต้นแบบนำทาง ด้านสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น ด้านกล้าท้าทายต่อกระบวนการ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2. การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การบริหารงานวิชาการ การแนะแนว การศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ การวางแผนงานวิชาการ การประเมินผล การดำเนินงานวิชาการ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และ การวัด ประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับงานบริหารวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน

การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสูงกว่าสมมติฐานที่ตั้งไว้ในระดับปานกลาง เนื่องจาก ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อคนในองค์กรสามารถกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับความพยายามให้สูงขึ้น เป็นผู้ให้การสนับสนุน ให้โอกาสเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานและมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเป็นผู้มีลักษณะที่สำคัญของผู้นำในหลากหลายด้าน จึงส่งผลให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไพบุลย์ พระเมือง ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก นารินทร์ เดชสะท้าน ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับแนวคิดของ บาส (Bass) นำเสนอว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ และเมื่อพิจารณารายด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านเป็นต้นแบบนำทาง ด้านสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น ด้านกล้าท้าทายต่อกระบวนการ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผลการพิจารณาแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านกล้าท้าทายต่อกระบวนการ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารเป็นผู้คิดค้น นำเสนอ รูปแบบหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อยกระดับองค์กร พร้อมทั้งจะเรียนรู้ ทดลอง สิ่งใหม่ ๆ ไปพร้อมกับทีมงาน กล้าเผชิญความเสี่ยง โดยมีการวางแผนก่อนลงมือทำอย่างเป็นระบบซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล กล่าวว่า ผู้บริหารเสนอแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ

แก่เพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน เมื่อเกิดปัญหาจะแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่ท้าทายเป็นโอกาสที่ดีในการแก้ปัญหาร่วมกัน และสอดคล้องกับแนวคิดของ คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner) นำเสนอว่า ในความเป็นจริงแล้วผู้นำต้องกระตุ้น ให้เกิดการแสวงหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน พัฒนา หรือแก้ปัญหา ในองค์กร พร้อมทั้งเสี่ยงอย่างมีเหตุผล

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหาร สร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีการสื่อสารด้วยความจริงใจ เปิดเผย และชัดเจนว่าต้องการทำสิ่งใดบ้าง สามารถทำให้ทุกคนมองว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ด้วย มีการรับฟังความคิดเห็น เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนางาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขจรศักดิ์ ธรรมรัชกุล กล่าวว่า ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมากำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ ผู้บริหาร กำกับติดตามการทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ และ นิติยา ชันธุแสง ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนเมืองสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเข้ารับการฝึกอบรมเข้าสัมมนาตามอยู่ในระดับสูงสุด และสอดคล้องกับแนวคิดของ คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner) ที่นำเสนอว่า ผู้นำเป็นผู้ที่สร้างความหวัง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีแรงบันดาลใจ เกิดความปรารถนาที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต

ด้านสร้างขวัญและกำลังใจ และด้านเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งสองด้าน ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารให้การสนับสนุน แสดงความชื่นชม ให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ อยู่เคียงข้างเมื่อเกิดปัญหา ให้อิสระ ให้ความไว้วางใจ ไม่เข้ามาตรวจสอบจนมากเกินไป พร้อมทั้งจะลงทุน ลงแรงเพื่อพัฒนาความสามารถของทีมงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขจรศักดิ์ ธรรมรัชกุล กล่าวว่า ผู้บริหารสร้างความเข้าใจกับครูว่าครูจะได้รับสิ่งใดตอบแทนเมื่อครูปฏิบัติงานที่ควรปฏิบัติ สนับสนุนความก้าวหน้า คอยอำนวยความสะดวก แสดงความชื่นชมเมื่องานสำเร็จ และคอยแนะนำเมื่องานเกิดปัญหา คอยให้กำลังใจครูในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของคูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner) ที่นำเสนอว่า โดยทั่วไปแล้วผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นต้องฝ่าฟันกับอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหนื่อยลำและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อการบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับ และชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้าหรือประสบผลสำเร็จ

ด้านเป็นต้นแบบนำทาง พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในด้านครองตน ครองคน และครองงาน ให้ความสำคัญกับสิ่งสำคัญ มีการวางแผนที่

ชัดเจน เป็นระบบ ก่อนลงมือทำ มีทักษะในการสื่อสารที่ดี สื่อสารให้ทุกคนเห็นเป้าหมายและแนวทางการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และทำหน้าที่ของผู้นำอย่างสมบูรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จอร์จ คีธ ธรรมธัชกุล กล่าวว่า ผู้บริหารควรวางตนอย่างเหมาะสม และเป็นกัลป์ญาณมิตร ยินดีรับฟังปัญหา และพิจารณา ตัดสินเรื่องต่าง ๆ อย่างยุติธรรม และ รักษาคำพูด สอดคล้องกับแนวคิดของ คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner) ที่นำเสนอว่า ผู้บริหารควรวางตนให้น่าเคารพ มีการกระตุ้นให้มีการวางแผนก่อนลงมือทำ มีกระบวนการในการตรวจสอบ ติดตามความคืบหน้า หากพบข้อบกพร่อง ต้องรีบดำเนินการแก้ไข

2. จากผลการวิจัยการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสูงกว่าสมมติฐานที่ตั้งในระดับ ปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจาก งานบริหารวิชาการ เป็นงานหลักของทุกโรงเรียน คุณภาพของนักเรียนเป็น ปัจจัยหนึ่งที่จะสะท้อนถึงคุณภาพของผู้บริหาร เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยเรียงตามค่ามัธยิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ การบริหารงานวิชาการ การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ การวางแผนงานวิชาการ การประเมินผลการดำเนินงาน วิชาการ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และ น้อยที่สุด คือ การวัด ประเมินผลการเรียนและงานทะเบียน นักเรียน เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านของการบริหารงานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม พบว่ามีความสอดคล้องกับวิจัยของ ขวัญใจ แสงเจริญ ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนวัดหนองแขม (สหราษฎร์บูรณะ) สำนักงานเขตหนองแขม สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่าการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนวัดหนองแขม โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการนิเทศงานวิชาการภายในโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิณัญญาพัจน์ โคตรหลักคำ ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 พบว่าสภาพการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ การวางแผนงานวิชาการ และการนิเทศงานวิชาการ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การจัดสื่อการเรียนการสอน สอดคล้อง กับงานวิจัยของ วิมล เดชะ ได้ศึกษาวิจัยการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนตีประจำตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า การบริหารงาน วิชาการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาด้านการนิเทศการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปาน กลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา มีการสำรวจสภาพปัญหาความต้องการในการวางแผน การนิเทศ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ประเมินผลการนิเทศทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เรวดี ซ้อนเพชร ได้ศึกษางานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา

การวางแผนงานวิชาการ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก โรงเรียนได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล จัดทำระเบียบแนวปฏิบัติ อย่างเป็นระบบ โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดเก็บข้อมูล สะดวกต่อการนำไปใช้งาน มีการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ แก่ผู้เกี่ยวข้องทราบ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการวางแผนการดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น แผนปฏิบัติงานวิชาการ มีดำเนินการตามแผน และประเมินผล อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวถึงการวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการว่า เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการล่วงหน้าเกี่ยวกับการเรียนการสอน มีรายละเอียดของงาน ดังนี้ 1) แผนปฏิบัติงานวิชาการ ได้แก่ การประชุมเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดปฏิทินการศึกษา ความรับผิดชอบตามงานภาระหน้าที่ การจัดชั้นตอนและเวลาในการทำงาน 2) โครงการสอน เป็นการจัดรายละเอียดเกี่ยวกับวิชาที่ต้องสอนตามหลักสูตร 3) บันทึกหลังสอน เป็นการแสดงรายละเอียดของการกำหนดเนื้อหาที่จะสอน ในแต่ละคาบเวลาของแต่ละวันหรือสัปดาห์ โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้า และยึดโครงการสอนเป็นหลัก

การบริหารงานวิชาการ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก โรงเรียนมีการดำเนินการที่มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานและขอบข่ายของงานวิชาการไว้อย่างชัดเจน มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบ ไม่ว่าจะ เป็น หลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน การนำหลักสูตรไปใช้ การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ วิเคราะห์ผู้เรียน การจัดการเรียนการสอน เป็นต้น มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลที่ได้มาพัฒนางานต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุพา พรหมแย้ม กล่าวว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานบริหารวิชาการ เป็นลำดับต้น โดยส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร ระบบควบคุมคุณภาพภายใน กระบวนการเทคนิคจัดการเรียนการสอนที่หลากหลายโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจนมีการวัดผล ประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก มีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เริ่มตั้งแต่การ วิเคราะห์หลักสูตร วิเคราะห์ผู้เรียน จัดกิจกรรมการเรียนการสอนด้วยเทคนิคที่หลากหลาย เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการนำสื่อ นวัตกรรม และแหล่งเรียนรู้มาประกอบการสอน และนำกระบวนการวิจัยมาปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนรู้ โดย งานวิจัยของ ชีระพงษ์ สืบโสดา ทำการศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงาน วิชาการของโรงเรียนเบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ได้เสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ขวัญกำลังใจ

และยกย่องชมเชยครูที่ประสบความสำเร็จด้านการเรียนการสอน ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเพิ่มการให้คำแนะนำในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แก่ครูผู้สอน

การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก มีการกำหนดโครงการพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการในแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งครูปัจจุบัน ครูบรรจุ ครูย้าย และครูอัตราจ้าง นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้ครูมีความรู้ในเรื่องการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมให้มีการใช้นวัตกรรม สื่อ เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พรพรรณ พินทุสมิต ทำการศึกษาการปฏิบัติงานด้านการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี ได้เสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ไว้ว่า ควรมีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นความสำคัญของผู้เรียนเป็นหลัก มีการสนับสนุนให้ครูจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพ

การวัดผล ประเมินผล การเรียนและงานทะเบียนนักเรียน พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก โรงเรียนมีระเบียบ แนวปฏิบัติในการวัดผล ประเมินผลที่ชัดเจน และดำเนินการตามระเบียบแนวทางที่กำหนดอย่างเคร่งครัด มีการสร้างเครื่องมือ วิเคราะห์ นำไปใช้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล วัดผล ประเมินผล ตลอดจนกำกับติดตาม ประเมินผล นำผลที่ได้มาพัฒนางานต่อไป โดยงานวิจัยของ ปาริชาติ สุนทร ทำการศึกษาการบริหารงานวิชาการแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ได้เสนอแนวทางการวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียนไว้ว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนร่วมสร้างระเบียบ แนวปฏิบัติ เกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการเรียนของผู้เรียน รวบรวมข้อมูลผลการเรียนรู้ของผู้เรียนระหว่างภาคเรียน ร่วมวัดและประเมินผลการเรียนของผู้เรียน ผู้บริหาร ครูผู้สอน ผู้ปกครอง และนักเรียนร่วมประเมินผลการสอน และร่วมนำผลการประเมินการเรียนการสอนไปปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนการสอน และผลงานวิจัยของ กมล นามเทวี ทำการศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร ได้เสนอแนวทางการวัดผล ประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียนไว้ว่า ควรมีการประเมินผลอย่างเป็นระบบชัดเจนตามสภาพจริงและเป็นระบบ และมีการวัดผลทั้งความรู้ ทักษะพฤติกรรม และมีการพัฒนา ปรับปรุง โดยการมีส่วนร่วมจากผู้ปกครองในรูปแบบการทดสอบให้หลากหลาย เน้นการวัดผลเพื่อนำมาพัฒนากระบวนการเรียนรู้มากกว่าการตัดสินใจ

การแนะแนวการศึกษา พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก โรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้าง ขอบข่าย ผู้รับผิดชอบ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มีการสำรวจความพึงพอใจ กำกับ ติดตาม ประเมินผล เพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ วิทยทิพย์ ชันทะสา และคณะ ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง แนวทางการบริหารงานแนะ

แนวในสถานศึกษากลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานแนวโดยรวมอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารควรมีการกำกับ ติดตาม นิเทศ งานแนวอย่างเป็นรูปธรรม

การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก โรงเรียนมีการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานภายในโรงเรียน เป็นประจำอย่างต่อเนื่องทุกปี นำผลการประเมินนั้นวิเคราะห์ ปรับปรุง พัฒนา แนวปฏิบัติในปีต่อไป สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของเกตกนก สวยคำข้าว ทำการศึกษาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนราชินีบูรณะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้เสนอแนวทางการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษาและมาตรฐานการศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับ ระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และควรกำกับติดตามการดำเนินงานระบบประกันคุณภาพ ภายในอย่างต่อเนื่องและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ และสอดคล้องกับรัชนิย สีหะวงษ์ กล่าวว่า ควรสร้างความตระหนักให้แก่ครู บุคลากรทางการศึกษา เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการ ประกันคุณภาพการศึกษา จัดกิจกรรมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา และจัดทำธรรมนูญโรงเรียนหรือแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อนำไปใช้ในการบริหารการจัดการศึกษา

3. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์ในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันลักษณะที่ คล้อยตามกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดแนวทาง ในการดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียน โดยเฉพาะงานวิชาการซึ่งเป็นงานหลัก และทำทนาย โดยผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และใช้คุณลักษณะในแต่ละด้านมาเป็นเครื่องมือในการ บริหาร ส่งผลให้การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เรวดี ช้อนเพชร ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับงานบริหารวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารกับงานบริหารวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ อัจฉรา ปล้องสอง ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทองคำ พิมพา ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ

การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอ่างทอง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการบริหารงานวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เพราะคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารวิชาการ ซึ่งจะนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณภาพของผู้เรียน เนื่องจากงานวิชาการเป็นงานหลัก และเกี่ยวข้องกับทุกกิจกรรมในสถานศึกษาสอดคล้องกับ ฝ่าเท แลบเงิน ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวก

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในแต่ละด้านนั้น มีความสัมพันธ์กับงานวิชาการโรงเรียนไม่น้อยกว่าในระดับน้อย เพราะว่างานบริหารวิชาการโรงเรียนนั้น เป็นสิ่งที่โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาต้องรับผิดชอบโดยตรง โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับงานบริหารวิชาการโรงเรียน อาทิเช่น การวางแผนงานวิชาการ การบริหารงานวิชาการ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ การวัดประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน การแนะแนวการศึกษา การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ เป็นต้น เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งปัจจัยสู่ความสำเร็จ คือ งานบริหารวิชาการโรงเรียนอย่างเป็นระบบ การจัดระบบที่ดีจะเป็นแรงสำคัญที่จะช่วยให้การจัดการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ สามารถพัฒนาศักยภาพผู้เรียน เสริมสร้างทักษะชีวิต วุฒิภาวะทางอารมณ์ของผู้เรียน ดังนั้น ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา ชุมชน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ควรร่วมกันวางแผนงานด้านวิชาการ โดยคำนึงถึงคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ อีกทั้งผู้บริหารจึงต้องมีลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพราะเป็นสิ่งที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ผู้วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยในลำดับน้อยที่สุด ในส่วนการบริหารงานวิชาการ พบว่า ด้านการวัด ประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน มีค่าเฉลี่ยในลำดับน้อยที่สุด และยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์กันในลักษณะคล้ายตามกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการ และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยในลำดับน้อยที่สุด เพื่อให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรสื่อสารด้วยความจริงใจ เปิดเผยให้สมาชิกทราบถึงสิ่งที่ต้องการในระยะยาว และมีการกระทำใดบ้างที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น รับฟังความคิดเห็นของทีมงานอย่างตั้งใจและนำข้อมูลมาพัฒนางาน

2. จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวิชาการ ด้านการวัด ประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน มีค่าเฉลี่ยในลำดับน้อยที่สุด เพื่อให้การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น จึงควรสำรวจคามพึงพอใจของครูเกี่ยวกับ การวัด ประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน จะทำให้เกิดปัญหา เช่น การทำงานเอกสารซ้ำซ้อนข้อมูลที่มีอยู่แล้วในระบบที่จัดเก็บด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระให้แก่ครู หรือกฎระเบียบบางข้อ แนวปฏิบัติบางรายการสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันได้หรือไม่ เป็นต้น

3. จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม มีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้อยตามกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานวิชาการต่อไป เพื่อให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่ได้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ศึกษาภาวะผู้นำกับเรื่องอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อประสิทธิผลทางวิชาการ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในโรงเรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความสามัคคีในองค์กร เป็นต้น

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ทั้ง 5 องค์ประกอบ คือ 1) กล้าทำทนายต่อกระบวนการ 2) การสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น 4) เป็นต้นแบบนำทาง 5) สร้างขวัญและกำลังใจ

3. ควรศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริหารในสถานศึกษา

4. ควรมีการศึกษา คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ด้วยวิธีการวิจัยรูปแบบอื่น เช่น ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพระดับลึก ในแต่ละองค์ประกอบใน สถานศึกษาทุกประเภทและทุกระดับ ทั้งสถานศึกษารัฐบาล และสถานศึกษาเอกชน



รายการอ้างอิง

- Andrew, Dubri J. *Management and Organization*. Ohio: South-Western, 1983.
- Andrew, DuBrin j. **Leadership: Research Findings Practice and Skill**. Houghton: Mifflin Company, 1989.
- Bankoski. "A Study of relationship between Transformational Leadership and Teacher Motivation in New York City elementary school" Ed.D.st. John's University (New York) school of Education and Human Service, 2001 Dissertation Abstracts International, 2013.
- Barnard, Chester I. **The Functions of the Executive**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1966.
- Barnett, Ronald, **The Ideal of Academic Administration**, accessed on April 24, 2022, available from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9752.1993.tb00298.x/epdf>.
- Bass, Bernard M. "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?" **American Psychologist** 52, 2 (February 1997): 130-139.
- Bass, Bernard M. and Bruce Avolio J. **Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership**. California: Sage Publication, 1994.
- Bass, Bernard M. **Leadership and Performance Beyond Expectation**. New York: Free Press, 1985.
- Bennis, Warren and Nanus Burt. **Leadership**. New York: Harper and Row, 1985.
- Bosnos. J. **A Study of Transformational Leadership and Student Achievement in Inner-City Elementary School**. New York: Dissertation International, 2006.
- Bratton, John and Keith Grint and Debra L. **Organizational Leadership**. Mason OH: Thomson South-Western, 2007.
- Burn, James M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- Conger, J.A. **The Charismatic Leader**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Cronbach, Lee J.. **Essentials of Psychological Test**. New York : New York & Row Publisher, 1974.

- Dessler, Gary. **Management: Leading People and Organization in the 21ST Century**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- Francisco, Christopher DC. "School principal's transformational leadership styles and their effects on teacher's self-efficacy" **International journal of advanced research (IJAR)** 7,10 (October 2019): 15
- Fred, Lunenburg C. and Allan V. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7 th ed. CA: Wadsworth Publishing, 2022.
- Frost, Robert A. and other. **Enhancing Student Learning with Academic and Student Affairs Collaboration**. London: Community College Enterprise, 2010.
- Fullan, M. **The Development of Transformation Leaders for the Educational Decentralization**. New York: Document for educators training, 2004.
- Fullan, Michale. **Leadership in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- Gomez, Maciel Rosemarie, **Do principals make a difference? An analysis of leadership Behaviors of elementary principals in effective school**, access on April 24, 2022, available from <http://sunzi.lib.hku.hk/ER/detail/hkul/3634935>.
- Griffin, Papl. **Direction of 21st Century**. New York: Thames and Hudson, 1996.
- Iskanda, et al. "Principal's Transformational Leadership in Education Era 4.0." **International Journal of Current Science Research and Review** 5, 8 (August 2022): 2852-2860.
- Kent, T. Graber W, D and Johnson J. **Leadership in the of new health care environments**. The Health Care Supervisor Juranl. 15.
- Kotter, John P. **A Force for Change**. New York: Free Press, 1990.
- Kotter, John P. **Leadership Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kouzes, J.M and Poser B.Z. **The Leadership Challenge**. San Francisco: Jossey-Bass, 2022.
- Krejcie, V. and Morgan Daryle W. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Education and Psychological Measurement**. No.3 (November 1970): 608.
- Likert, R. **New Way of Managing Conflict**. New York : McGraw-Hill, 1976.
- Lucas, Stephen . "Transformation Leadership Principle, Leadership team and School Culture." University of Missouri-columbia, Dissertation, 2001, Abstract.

- Lunenburg, Fred C., and Ornstein Allan V. **Education Administration: Concepts and Practices**. 3rd ed Australia: Wadsworth, 2000.
- Lunenburg, Fred C., and Ornstein Allan V. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 6th ed. CA: Wadsworth Publishing, 2012.
- New organizational commitment in senior school in Botswana.” Dissertation Abstract International (2013): A.
- Prestiadi, et al. “Role of Transformational Leadership in Education 4.0.” **Advances inschoolScience, Educational and Humanities Research** 6,501 (2020): 120-124.
- Quible, Zane K. **Introduction Administrative Office Management**. 2nd ed. Winthrop Publishers, inc., 1980,
- Razil, T.A. and Swanson A.D. **Fundamental concept of Educational Leadership**, 2nd New Jersey: Merrill Prentice-Hall, 1998.
- Santiago-Vargas, Mayra E. “The Relationship of Mental Models to Learning and Partnership between Academic and Student Affairs Deans in Puerto Rican Undergraduate Education.” ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, Walden University (2010): Abstracts.
- Vicky Hulst Lester. “Transformational Leadership and Developing a Professional Learning Community in Paiarto Elementary School (New Mexico).” Accessed June 25, 2014.
- Yukl, Gray A. **Leadership in Organization**. Engwood Cliffs N.J: Prentice Hall, 1989.
- กนกวรรณ เชื้อบ้านเกาะ. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงาน วิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพชรบุรี, 2559.
- กระทรวงศึกษาธิการ “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายการจัดการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564-2565.” 25 มิถุนายน 2564.
- กระทรวงศึกษาธิการ “ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566.” 29 ธันวาคม 2564.
- กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ องค์การ รับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2556.

- กลุ่มตรวจราชการและติดตามประเมินผล สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ. “รายงานผลการตรวจราชการและติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของ
กระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 ปทุมธานี : กลุ่มตรวจราชการและ
ติดตามประเมินผล.” 1 สิงหาคม 2565.
- เกตกนก สวยคำข้าว. “การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนราชินีบูรณะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 9.” การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561.
- ขจรศักดิ์ ธรรมรัชกุล. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน
โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11.” วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุ
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2564.
- ขวัญใจ แสงเจริญ. “การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนวัดหนองแขม (สหราษฎร์บูรณะ) สำนักงาน
เขตหนองแขม สังกัดกรุงเทพมหานคร.” การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558.
- จารุณี แก้วเอี่ยม. **เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติ
สำหรับผู้บริหารมืออาชีพ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์, 2557.
- จิตติมา วรณศรี. **การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา.** พิมพ์โลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์, 2557.
- จัญญาพัจน์ โคตรหลักคำ. “แนวทางการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2559.
- จิราพร สามัญ. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี.” ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558.
- จุฑารัตน์ ใจแก้ว. “การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนแกนนำการเรียนร่วมกลุ่มกรุงธนใต้ สังกัด
กรุงเทพมหานคร.” การค้นคว้าอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. **การบริหารงานวิชาการและการนิเทศภายในสถานศึกษา.** นครปฐม: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม.** กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์, 2560
- ทองคำ พิมพ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการ
ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดอ่างทอง.” สารนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต การ
บริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2556.

- นารินทร์ เดชสะท้าน. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา เขต 3.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์, 2557.
- นิตยา ชันธุแสง. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนเมืองสมุทรปราการ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2558.
- นิว ตาคม. “การตัดสินใจกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.” วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2553.
- ปิยนาด ธนพรวรกุล. “การบริหารงานวิชาการกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครกลุ่มกรุงธนเหนือ.” วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560.
- ไพบุลย์ พระเมือง. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศ องค์กรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20.” วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, 2557.
- ภัทรา เทียมบุญส่ง. “ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดองค์กร ปกครองส่วน ท้องถิ่นในจังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหาร การศึกษา บัณฑิต วิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561.
- มณีรัตน์ กมลพัฒนานันท์. “การตัดสินใจของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.
- มูนา จารง. “การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอนในศูนย์เครือข่ายตลิ่งชัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 2.” การค้นคว้าอิสระ ปริญญาครุศาสต รมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา, 2560.
- รัชนิย์ สีหะวงษ์. “ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษากลุ่มเครือข่าย วังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1.” วิทยานิพนธ์ ปริญญา ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. **การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. พิมพ์ครั้งที่ 7. สงขลา: ศูนย์ หนังสือ มหาวิทยาลัยทักษิณจำกัด, 2555.

เรวดี ช้อนเพชร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับงานบริหารวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4” **การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 4**, 1 กรกฎาคม-ธันวาคม, 2556.

โรงเรียนสมศักดิ์วิทยา, “รายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Sar) 1 ตุลาคม 2560-30 กันยายน 2561” เอกสารการประเมินตนเองของสถานศึกษา (Sar) 1 ตุลาคม 2560-30 กันยายน 2561), 68-75.

วรรณวิษา จินไผ่. “การบริหารงานวิชาการกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561.

วิไลพร คงอินทร์. “ปัญหาและแนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สตูล (โรงเรียนวิทยาศาสตร์ภูมิภาค) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559.

วิมล เดชะ. “การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนดีประจำตำบล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสตูล เขต 2.” สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, 2559.

ศิริกาญจน์ ช่วยจันทร์. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3” วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, 2557.

สันติ บุญภิรมย์. **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์, 2553.

สัมมนา ธนินิธย์. **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์ข้าว ฟาง จำกัด, 2556.

สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, 2560.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารโรงเรียนในโครงการ พัฒนาการบริหารรูปแบบนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร แห่งประเทศไทย, 2556.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12**. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2560.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, “ประกาศแผนที่นำทาง (SDG4 Roadmap) การขับเคลื่อน เป้าหมายการ พัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษาระดับภาค.” 20 เมษายน 2564.

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม. **ข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม ประจำปี 2564.** นครปฐม: สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม, 2564.

สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **แผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัดภาคกลางปริมณฑลและกรุงเทพมหานคร (พ.ศ.2566-2570).** ปทุมธานี: สำนักงานศึกษาธิการภาค 2, 2564.

สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **รายงานสรุปการตรวจติดตามนโยบายการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในเขตพื้นที่รับผิดชอบของสำนักงานศึกษาธิการภาค 2.** ปทุมธานี: สำนักงานศึกษาธิการภาค 2, 2563.

สำนักงานศึกษาธิการภาค 2, “รายงานโครงการวิจัยและพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ของนักเรียน ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัด สพฐ” เอกสารรายงานโครงการวิจัยและพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัด สพฐในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการ ภาค 2 เอกสารลำดับที่ 9/2564, 2565

สำนักงานศึกษาธิการภาค 2. **รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2564 ในพื้นที่รับผิดชอบสำนักงานศึกษาธิการภาค 2.** ปทุมธานี: สำนักงานศึกษาธิการภาค 2, 2564.

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2560 ปรับปรุง 2562.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562.

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. **มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2562.

สุรัตดาวัลย์ อัฐนาค. “ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาส สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.” **วารสารบริหารการศึกษาบวบัณฑิต.** ปีที่ 16, ฉบับที่ 1 (มกราคม 2559): 265-278.

หทัยทิพย์ ชันทะสา และคณะ. “แนวทางการบริหารงานแนะแนวในสถานศึกษากลุ่มดอยอินทนนท์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่.” **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ** 16, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2565): 58.

หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักการศึกษา. **แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร การบริหารวิชาการ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2554.

อภิชา พุ่มพวง. “ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริการงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 6.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559.

อรรถวิทย์ ชื่นจิตต์. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร.” สารนิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 2557.

อัจฉรา ปล้องสอง และคณะ. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.” วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น 8,3 (กันยายน-ธันวาคม 2565): 204.







ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ
และ
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ อว 8612.2/ 57๑

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อภิรัตน์ อินทวิสิน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวนกรักษ์ สุทธิอำนวยกุล รหัสประจำตัว 620620001 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังนอมศักดิ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. ดร.อภินันต์ อันทวีสิน | ปร.ด.การบริหารการศึกษา
คณะบดีคณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน |
| 2. ดร.นุสรา พยอมหอม | กจ.ด.การจัดการศึกษา
ครุวิทยฐานะชำนาญการ โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย |
| 3. นายภูริชัย ชัยศร | ศษ.ม.การบริหารการศึกษา
รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย |
| 4. นายณพงษ์ เบ็ญจาศิริวัฒน์ | ศษ.ม.การบริหารการศึกษา
รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนคลองพิทยาลงกรณ์ |
| 5. นางสุพิศ กลิ่นบุปผา | ศษ.ม.การสอนภาษาไทย
ครุวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย |





ตารางแสดงการพิจารณาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัย ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X₁)								
1	ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหา คิดค้นแนวปฏิบัติ วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารเพื่อยกระดับองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารพร้อมที่จะเปิดโอกาส เรียนรู้ ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ไปพร้อมกับทีมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารกล้าเผชิญกับความเสี่ง มองสถานการณ์เสี่ง ว่าเป็นเรื่องท้าทาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีการวางแผนก่อนลงมือทำ อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	เมื่อเกิดความผิดพลาด ผู้บริหารจะมองเรื่องที่เกิดขึ้นนั้นเป็นการเปิดประตูสู่สิ่งใหม่ ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
สร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X₂)								
6	ผู้บริหารเป็นนักปฏิบัติ จนเกิดความสำเร็จสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้ทีมงานได้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีการสื่อสารด้วยความจริงใจ เปิดเผย เพื่อให้สมาชิกทุกคนมองเห็นตนเองอยู่ในเส้นทางเดียวกัน หรือ เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ด้วย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าต้องการทำสิ่งใดบ้างในวิสัยทัศน์ระยะยาว และการกระทำใดบ้างที่ตอบสนองความต้องการเหล่านั้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
สร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X₂)								
9	ผู้บริหารพร้อมรับฟังความเห็นจาก ทีมงานอย่างตั้งใจ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูล มาพัฒนางาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	ผู้บริหารมีความสามารถในการ คาดการณ์ ความเป็นไปต่าง ๆ ที่จะ เกิดขึ้นในอนาคตมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X₃)								
11	ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายในการ กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในองค์กร โดยการส่งเสริมสนับสนุนการ ดำเนินงานในทุกฝ่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการ ทำงานไม่เข้ามาตรวจสอบควบคุมจน มากเกินไป ทำให้สมาชิกในทีมงาน มีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าตนเองเต็มใจที่ จะปรับเปลี่ยนแนวคิด หากพบว่า แนวคิดของทีมงานดีกว่า	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารให้ทางเลือกให้ความเป็นอิสระ ในการทำงานซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งเสริม ความรู้สึกปลอดภัย ช่วยเพิ่มศักยภาพ ในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารพร้อมที่จะลงทุน ลงแรง เพื่อที่จะพัฒนาความสามารถของ ทีมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
เป็นต้นแบบนำทาง (X₄)								
16	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มาทำงานแต่เช้า เลิกงานเย็น แสดงความเอาใจใส่ ทำงานหนักร่วมกับทีมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารให้เวลากับสิ่งสำคัญ แสดงให้เห็นถึงการอุทิศเวลาและเงินไปกับสิ่งที่เป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารมีการวางแผนก่อนทำงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจน กระชับ รัดกุม จนมองเห็นเป้าหมายและจินตนาการถึงความสำเร็จร่วมกันได้ ไม่ปล่อยเวลาโดยเปล่าประโยชน์	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร สามารถใช้คำพูดโน้มน้าว เชิญชวน ให้ข้อเสนอแนะได้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี ในการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารมีการตรวจสอบการกระทำของตนเองเสมอ ว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
สร้างขวัญและกำลังใจ (X₅)								
21	ผู้บริหารให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุน ให้เกิด ความราบรื่นในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่า ผลลัพธ์ของงานในปัจจุบันจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
สร้างขวัญและกำลังใจ (X ₅)								
23	ผู้บริหารมีการให้รางวัลในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น เงินรางวัล กล่าวชื่นชม ฉลองความสำเร็จ ยกย่องในที่ประชุม มอบเกียรติบัตร กล่าวขอบคุณ เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารต้องให้ทิศทางที่ชัดเจน สนับสนุนการทำงานอย่างเต็มที่ แสดงความชื่นชมในผลงาน มองอนาคตในแง่ดีตลอดเส้นทางไปสู่ความสำเร็จ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
25	ผู้บริหาร เป็นทั้งผู้นำ ที่ปรึกษา และเข้ามาช่วยแก้ปัญหา อยู่เคียงข้างตลอดการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้



ตารางแสดงการพิจารณาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัย ตอนที่ 3 การบริหารงานวิชาการ
ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

ข้อ ที่	การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
การวางแผนงานวิชาการ (Y ₁)								
1	มีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำคู่มือ ระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ อย่างเป็นระบบ เป็นปัจจุบัน สะดวกต่อ การนำไปใช้งาน และเผยแพร่แก่ ผู้เกี่ยวข้องด้วยวิธีการที่หลากหลาย	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	มีคณะกรรมการจัดทำแผนงานทาง วิชาการ ที่มีคุณภาพตามบริบทของ โรงเรียนและดำเนินการตามขั้นตอนที่ กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	มีการจัดทำสารสนเทศงานวิชาการ รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้าน เป็นปัจจุบัน โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ จัดเก็บข้อมูล สะดวกต่อการใช้งาน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	มีการจัดการรับนักเรียน โดยวางแผน วิเคราะห์ข้อมูลจากบริบทของโรงเรียน และนโยบายต้นสังกัด	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	จัดทำประกาศ แนวปฏิบัติและแผนการ รับนักเรียนเพื่อสร้างความเข้าใจแก่ทุก ฝ่าย ดำเนินการเผยแพร่แก่สาธารณชน ทราบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	มีการดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน วิชาการ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และ นำผลที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนางานวิชาการ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ข้อ ที่	การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
การบริหารงานวิชาการ (Y ₂)								
7	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้าง ขอบข่ายการบริหารงาน พรรณนางาน และมอบหมายผู้รับผิดชอบ ตามโครงสร้าง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	การพัฒนาหลักสูตร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และจุดเน้นของหลักสูตร สถานศึกษา ที่สอดคล้องกับหลักสูตร แกนกลางฯและบริบทของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	จัดทำโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้อง เหมาะสมกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ จุดเน้น ของหลักสูตรสถานศึกษา และศักยภาพ ผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	มีการประชาสัมพันธ์และพัฒนาหลักสูตร ความสามารถพิเศษโดยการวิเคราะห์ จุดเด่น และ โอกาสของนักเรียน อย่าง เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	มีการจัดกลุ่มการเรียนรู้ รายวิชาเพิ่มเติมที่ หลากหลาย ทันสมัย สอดคล้องกับทักษะ ของผู้เรียนในศตวรรษ ที่ 21 โดย วิเคราะห์ศักยภาพและตอบสนองความ ต้องการของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ และ ดำเนินการจัดตารางสอน ตารางเรียน และ จัดครูเข้าสอน อย่างครบถ้วนตาม บริบทของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	มีคณะกรรมการนิเทศภายใน วางแผน กำหนดปฏิทิน และปฏิบัติตามแผน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
การบริหารงานวิชาการ (Y₂)								
14	มีผู้รับผิดชอบและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมในการจัดครูสอนแทนโดยคำนึงถึงความถนัด ความรู้ ความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานในระดับกลุ่มบริหารงานวิชาการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	มีการวางแผนดำเนินการโดยให้ครูมีการวิเคราะห์มาตรฐาน/ตัวชี้วัด/ผลการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับการทดสอบระดับชาติ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาในส่วนของการบริหารงานวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	มีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยการสร้างความเข้าใจ กำหนดเป้าหมายแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัตินำไปพัฒนาการจัดการเรียน การสอน และต่อยอดเป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	+1	+1	+1	0	+1	0.8	ใช้ได้
การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (Y₃)								
19	ครูมีการวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษา วิเคราะห์ผู้เรียน เพื่อจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยเทคนิควิธีการที่หลากหลายใช้นวัตกรรมที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษ 21 และวัดผลประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

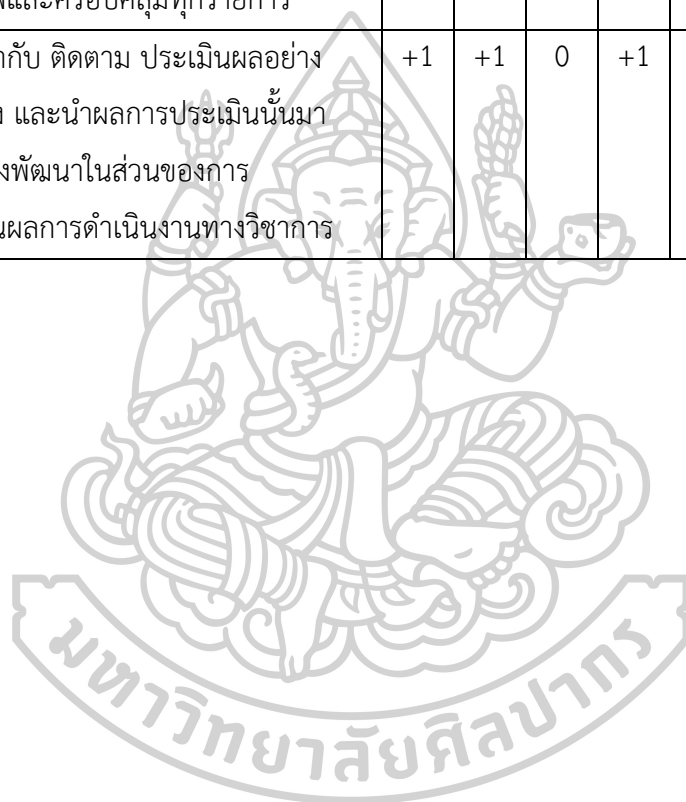
ข้อ ที่	การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (Y ₃)								
21	ครูมีการบันทึกหลังสอน ประเมินคุณภาพ และปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	มีการจัดหา จัดทำ และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ นำไปใช้ บำรุงรักษา และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	มีการจัดหาแหล่งเรียนรู้ โดยการสำรวจ รวบรวม จัดทำบัญชี และใช้สื่อฝึก ประสบการณ์การเรียนรู้ ให้นักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	มีการสำรวจข้อมูลการจัดสอนซ่อมเสริม ดำเนินการจัดสอนซ่อมเสริม โดยมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนสอดคล้อง ตามหลักสูตรและโครงสร้างของ สถานศึกษา โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการปฏิบัติที่แสดงออกซึ่ง ศักยภาพของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ โดยนักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการ และเข้าร่วม กิจกรรมตามบริบทของ โรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถ พิเศษ โดยการคัดเลือก จัดกลุ่ม จัด กิจกรรมตามความเหมาะสม และจัดเวที ให้แสดงออก แข่งขันทั้งในและนอก โรงเรียน	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้

ข้อ ที่	การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (Y₃)								
28	มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาในส่วนของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ (Y₄)								
29	มีการสำรวจความต้องการ ความจำเป็น และ วิเคราะห์สมรรถนะครูรายบุคคลเพื่อกำหนดแผนหรือโครงการพัฒนาครูในแผนปฏิบัติการประจำปี	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	มีการส่งเสริมพัฒนาครูใหม่ การจำแนกครูบรรจุครูย้าย ครูอัตราจ้าง จัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) โดยมีครูพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31	มีการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดแนวทางการจัดบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียนทั้งในและนอกห้องเรียนได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32	มีการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยนำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและเผยแพร่งานวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33	มีการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ โดยมีการวางแผน มีการจัดทำ จัดหาสื่อ / นวัตกรรมและเทคโนโลยี และส่งเสริมให้ครูนำไปใช้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ (Y₄)								
34	มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลการประเมิน มาปรับปรุงพัฒนาใน ส่วนของการพัฒนาและส่งเสริมทางด้าน วิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การวัดผล ประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน (Y₅)								
35	มีการรวบรวมระเบียบที่เกี่ยวข้อง กำหนดปฏิทินและแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เกี่ยวกับการดำเนินการวัดผลประเมินผล การเรียนและงานทะเบียนนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
36	มีการสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการ วัดผลประเมินผลการเรียนโดยมีแผนและ การสร้างเครื่องมือภาวิเคราะห์ตรวจสอบ ปรับปรุงเครื่องมือให้เป็นไปตามมาตรฐาน การเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	มีหลักฐานเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผล และรายงานผลการเรียนตามระเบียบการ วัดผลประเมินผล	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	มีการนำเทคโนโลยีมาใช้จัดเก็บ สำนวน รวบรวม จัดทำ เอกสารและแบบฟอร์ม เกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลและงาน ทะเบียนนักเรียน เพื่อให้เป็นปัจจุบัน และสะดวกต่อการนำไปใช้	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
39	มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำ ผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาในส่วน ของการวัดผลประเมินผลการเรียนและ งานทะเบียนนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	ผู้เกี่ยวข้องชาคนที					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
การแนะแนวการศึกษา (Y₆)								
40	มีการกำหนดโครงสร้าง ขอบข่ายทั้ง 5 บริการของงานแนะแนว และหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการบริหารงานแนะแนวอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
41	มีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับงานแนะแนวทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนในการดำเนินการแนะแนว ทั้งด้านการศึกษาต่อ อาชีพ สังคม และส่วนตัว อย่างเป็นระบบ และมีคุณภาพ	+1	+1	+1	+1	0	0.8	ใช้ได้
42	มีคู่มือการจัดกิจกรรมแนะแนวที่เน้นการจัดประสบการณ์ตรงกับนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
43	มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผลการประเมินนั้นมาปรับปรุงพัฒนาใน ส่วนของการแนะแนวทางการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ (Y₇)								
44	มีคณะกรรมการการประเมินผลการดำเนินงานทางวิชาการจากหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียน โดยมีการกำหนดแนวปฏิบัติและสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
45	มีการวิเคราะห์ผลการประเมินการดำเนินการทางด้านวิชาการ และนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ ที่	การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ (Y-)								
46	มีแนวปฏิบัติในการประเมินผลการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ การคิด วิเคราะห์ อ่าน เขียน และ สมรรถนะ สำคัญของผู้เรียนโดยมี เครื่องมือที่มี คุณภาพและครอบคลุมทุกรายการ	+1	+1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
47	มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลอย่าง ต่อเนื่อง และนำผลการประเมินนั้นมา ปรับปรุงพัฒนาในส่วนของการ ประเมินผลการดำเนินงานทางวิชาการ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ใช้ได้





ที่ อว 8612.2/9



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 มกราคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบางปลาม้า(สูงสมารมตุ่งวิทย์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 3 ฉบับ

ด้วย นางสาวกนกกรักษ์ สุทธิอำนาจกุล รหัสประจำตัว 620620001 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์จักษ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

รายชื่อโรงเรียนในการทดลองเครื่องมือ

1. โรงเรียนหนองวัลย์เปரியงวิทยา
2. โรงเรียนบางลี่วิทยา
3. โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา
4. โรงเรียนบางปลาหมอ (สูงสุमारผดุงวิทย์)
5. โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา
6. โรงเรียนสระกระโจมโสภณพิทยา
7. โรงเรียนอุทงศึกษาลัย
8. โรงเรียนสระยายโสมวิทยา
9. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา
10. โรงเรียนบางแม่หม้ายรัฐราษฎร์รังสฤษดิ์





Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.766	.678	47

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.889	.826	72



ที่ อว 8606 (นค)/พ๒๕๖



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

31 มกราคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน วัดห้วยจรเข้มหาวิทยาลัย

ด้วย นางสาวกนกกรักษ์ สุทธิอำนาจกุล รหัสประจำตัว 620620001 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน หัวหน้างานวิชาการ และข้าราชการครู จำนวน 1 คน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากจู้ย)

ผู้รักษาการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.088-2292013

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน
1	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย
2	โรงเรียนราชินีบูรณะ
3	โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 หลวงพ่อเงินอนุสรณ์
4	โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา
5	โรงเรียนสระกระเทียมวิทยาคม "สังวรเจษฎ์ประกาศมอุปถัมภ์"
6	โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มวิทยาคม
7	โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาคม
8	โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา
9	โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน
10	โรงเรียนศาลาติกวิทยาคม
11	โรงเรียนคงทองวิทยา
12	โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา
13	โรงเรียนจิวรายบุญมีรังสฤษดิ์
14	โรงเรียนภัทรญาณวิทยา
15	โรงเรียนอุบลรัตน์ราชกัญญาราชวิทยาลัย
16	โรงเรียนพลอยจาดูรจินดา
17	โรงเรียนแหลมบัววิทยา
18	โรงเรียนเพิ่มวิทยา
19	โรงเรียนบางเลนวิทยา
20	โรงเรียนบางหลวงวิทยา
21	โรงเรียนสถาพรวิทยา
22	โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา
23	โรงเรียนสามพรานวิทยา
24	โรงเรียน ภราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ .ร.ป.
25	โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา
26	โรงเรียนปรีดารามวิทยาคม
27	โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภชบวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆราชูปถัมภ์
28	โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถามชุดนี้จะถูกเก็บเป็นความลับอย่างเคร่งครัดและไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของผู้นตอบแบบสอบถามแต่ประการใด ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งและจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาสำหรับเรื่องนี้เท่านั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามนี้ตามความรู้ที่แท้จริงอย่างครบถ้วนทุกข้อ

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

- | | | |
|----------|--|--------------|
| ตอนที่ 1 | ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน 5 ข้อ |
| ตอนที่ 2 | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม | จำนวน 25 ข้อ |
| ตอนที่ 3 | การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม | จำนวน 47 ข้อ |
- โดยผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งหมด 3 คน ประกอบด้วย
1. ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน
 2. หัวหน้างานวิชาการ จำนวน 1 คน
 3. ครู จำนวน 1 คน

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวกนกกรักษ์ สุทธิอำนาจกุล
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
(โทร. 061-546-2441)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพทั่วไปเกี่ยวกับตัวท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	[] 01
2	อายุ <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป	[] 02
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	[] 03
4	ตำแหน่ง <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน <input type="checkbox"/> หัวหน้างานวิชาการ <input type="checkbox"/> ครู	[] 04
5	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปี	[] 05

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของคูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes and Posner)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วประเมินรายการต่าง ๆ โดยทำ

เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน

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	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot})	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (X_1)							
1	ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหา คิดค้นแนวปฏิบัติ วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารเพื่อยกระดับองค์กร						[] 06
2	ผู้บริหารพร้อมที่จะเปิดโอกาส เรียนรู้ ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ไปพร้อมกับทีมงาน						[] 07
3	ผู้บริหารกล้าเผชิญกับความเสี่ยง มองสถานการณ์เสี่ยงว่าเป็นเรื่องท้าทาย						[] 08
4	ผู้บริหารมีการวางแผนก่อนลงมือทำอย่างเป็นระบบ						[] 09
5	เมื่อเกิดความผิดพลาด ผู้บริหารจะมองเรื่องที่เกิดขึ้นนั้นเป็นการเปิดประตูสู่สิ่งใหม่ ๆ						[] 10
สร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน (X_2)							
6	ผู้บริหารเป็นนักปฏิบัติ จนเกิดความสำเร็จ สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้ทีมงานได้						[] 11
7	ผู้บริหารมีการสื่อสารด้วยความจริงใจ เปิดเผยเพื่อให้สมาชิกทุกคนมองเห็นตนเองอยู่ในเส้นทางเดียวกัน หรือ เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ด้วย						[] 12
8	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าต้องการทำอะไรบ้าง ในวิสัยทัศน์ระยะยาว และการกระทำใดบ้างที่ตอบสนองความต้องการเหล่านั้น						[] 13

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot})	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
9	ผู้บริหารพร้อมรับฟังความเห็นจากทีมงานอย่างตั้งใจ ซึ่งจะทำได้ข้อมูลมาพัฒนางาน						[] 14
10	ผู้บริหารมีความสามารถในการคาดการณ์ความเป็นไปต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย						[] 15
เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (X_3)							
11	ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายในการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในองค์กร โดยการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานในทุกฝ่าย						[] 16
12	ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการทำงาน ไม่เข้ามาตรวจสอบควบคุมจนมากเกินไป ทำให้สมาชิกในทีมงานมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน						[] 17
13	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าตนเองเต็มใจที่จะปรับเปลี่ยนแนวคิด หากพบว่าแนวคิดของทีมงานดีกว่า						[] 18
14	ผู้บริหารให้ทางเลือก ให้ความเป็นอิสระในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่งเสริมความรู้สึกปลอดภัย ช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงาน						[] 19
15	ผู้บริหารพร้อมที่จะลงทุน ลงแรง เพื่อที่จะพัฒนาความสามารถของทีมงาน						[] 20
เป็นต้นแบบนำทาง (X_4)							
16	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มาทำงานแต่เช้าเลิกงานเย็น แสดงความเอาใจใส่ ทำงานหนักร่วมกับทีมงาน						[] 21
17	ผู้บริหารให้เวลากับสิ่งสำคัญ แสดงให้เห็นถึงการอุทิศเวลาและเงินไปกับสิ่งที่เป็เป้าหมายขององค์กร						[] 22

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot})	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
18	ผู้บริหารมีการวางแผนก่อนทำงานเพื่อให้เกิดความชัดเจน กระชับ รัดกุม จนมองเห็นเป้าหมายและจินตนาการถึงความสำเร็จร่วมกันได้ ไม่ปล่อยเวลาโดยเปล่าประโยชน์						[] 23
19.	ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสาร สามารถใช้คำพูด โน้มน้าว เชิญชวน ให้ข้อเสนอแนะ ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน						[] 24
20.	ผู้บริหารมีการตรวจสอบการกระทำของตนเองเสมอว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่						[] 25
สร้างขวัญและกำลังใจ (X_5)							
21	ผู้บริหารให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุน ให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน						[] 26
22	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่า ผลลัพธ์ของงานในปัจจุบันจะมีบทบาทสำคัญในการกำหนดอนาคต						[] 27
23	ผู้บริหารมีการให้รางวัลในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น เงินรางวัล กล่าวชื่นชม ฉลองความสำเร็จ ยกย่องในที่ประชุม มอบเกียรติบัตร กล่าวขอบคุณ เป็นต้น						[] 28
24	ผู้บริหารต้องให้ทิศทางที่ชัดเจน สนับสนุนการทำงานอย่างเต็มที่ แสดงความชื่นชมในผลงาน มองอนาคตในแง่ดีตลอดเส้นทางไปสู่ความสำเร็จ						[] 29
25	ผู้บริหาร เป็นทั้งผู้นำ ที่ปรึกษา และเข้ามาช่วยแก้ปัญหา อยู่เคียงข้างตลอดการทำงาน						[] 30

ตอนที่ 3 การบริหารงานวิชาการ ตามกรอบแนวคิดของสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามในแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วประเมินรายการต่าง ๆ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน

ระดับ 5 หมายถึง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารงานวิชาการ (Y _{tot})	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การวางแผนงานวิชาการ (Y₁)							
1.	มีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำคู่มือ ระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการ อย่างเป็นระบบ เป็นปัจจุบัน สะดวกต่อการนำไปใช้งาน และเผยแพร่แก่ผู้เกี่ยวข้องด้วยวิธีการที่หลากหลาย						[] 31
2.	มีคณะกรรมการจัดทำแผนงานทางวิชาการ ที่มีคุณภาพตามบริบทของโรงเรียนและดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนด						[] 32
3.	มีการจัดทำสารสนเทศงานวิชาการ รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้านเป็นปัจจุบัน โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูล สะดวกต่อการใช้งาน						[] 33
4.	มีการจัดการรับนักเรียน โดยวางแผน วิเคราะห์ ข้อมูลจากบริบทของโรงเรียนและนโยบายต้นสังกัด						[] 34
5.	จัดทำประกาศ แนวปฏิบัติและแผนการรับนักเรียน เพื่อสร้างความเข้าใจแก่ทุกฝ่าย ดำเนินการเผยแพร่แก่สาธารณชนทราบ						[] 35

ข้อ	การบริหารงานวิชาการ (Y_{tot})	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
6	มีการดำเนินกิจกรรมตามแผนงานวิชาการ กำกับติดตาม ประเมินผล และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงพัฒนางานวิชาการ						[] 36
การบริหารงานวิชาการ (Y_2)							
7.	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้าง ขอบข่ายการบริหารงาน พรณนงาน และมอบหมายผู้รับผิดชอบตามโครงสร้าง						[] 37
8.	การพัฒนาหลักสูตร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และจุดเน้นของหลักสูตรสถานศึกษา ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางฯและบริบทของโรงเรียน						[] 38
9.	จัดทำโครงสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องเหมาะสมกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ จุดเน้นของหลักสูตรสถานศึกษา และศักยภาพผู้เรียน						[] 39
10.	มีการประชาสัมพันธ์และพัฒนาหลักสูตร ความสามารถพิเศษโดยการวิเคราะห์จุดเด่น และโอกาสของนักเรียนอย่างเหมาะสม						[] 40
11	มีการจัดกลุ่มการเรียนรู้ รายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลาย ทันสมัย สอดคล้องกับทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 โดยวิเคราะห์ศักยภาพ และ ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน						[] 41
12	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ และดำเนินการ จัดตารางสอน/ตารางเรียน และจัดครูเข้าสอน อย่างครบถ้วนตามบริบทของโรงเรียน						[] 42

ข้อ	การบริหารงานวิชาการ (Y_{tot})	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
13	มีคณะกรรมการนิเทศภายใน วางแผน กำหนด ปฏิทิน และปฏิบัติตามแผน						[] 43
14	มีผู้รับผิดชอบและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมในการ จัดครูสอนแทน โดยคำนึงถึงความถนัด ความรู้ ความสามารถ						[] 44
15	มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการ ดำเนินงานในระดับกลุ่มบริหารงานวิชาการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[] 45
16	มีการวางแผนดำเนินการโดยให้ครูมีการวิเคราะห์ มาตรฐาน/ตัวชี้วัด/ผลการเรียนรู้ ที่เชื่อมโยง กับการทดสอบระดับชาติ						[] 46
17	มีการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดย การสร้างความเข้าใจ กำหนดเป้าหมายแลกเปลี่ยน เรียนรู้การปฏิบัติ นำไปพัฒนาการจัดการเรียน การสอน และต่อยอดเป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)						[] 47
18	มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผล การประเมินนั้นมาปรับปรุงพัฒนาในส่วนของ การบริหารงานวิชาการ						[] 48
การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (Y_3)							
19	ครูมีการวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษา วิเคราะห์ ผู้เรียน เพื่อจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ						[] 49
20	ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยเทคนิควิธีการที่หลากหลาย ใช้นวัตกรรมที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษ ที่ 21 และวัดผลประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ						[] 50

ข้อ	การบริหารงานวิชาการ (Y _{tot})	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
21	ครูมีการบันทึกหลังสอน ประเมินคุณภาพและปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง						[] 51
22	มีการจัดหา จัดทำ และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ นำไปใช้ บำรุงรักษา และ จัดเก็บอย่างเป็นระบบ						[] 52
23	มีการจัดหาแหล่งเรียนรู้ โดยการสำรวจ รวบรวม จัดทำบัญชี และใช้สื่อฝึกประสบการณ์การเรียนรู้ ให้นักเรียน						[] 53
24	มีการสำรวจข้อมูลการจัดสอนซ่อมเสริม ดำเนินการจัดสอนซ่อมเสริม โดยมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน						[] 54
25	มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนสอดคล้องตาม หลักสูตรและโครงสร้างของสถานศึกษา โดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการปฏิบัติที่แสดงออก ซึ่งศักยภาพของตนเอง						[] 55
26	มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้โดยนักเรียน มีส่วนร่วมในการวางแผน และเข้าร่วม กิจกรรม ตามบริบทของโรงเรียน						[] 56
27	มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถพิเศษ โดยการคัดเลือก จัดกลุ่ม จัดกิจกรรมตามความเหมาะสม และจัดเวทีให้แสดงออก/แข่งขัน ทั้งในและนอก โรงเรียน						[] 57
28	มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผล การประเมินนั้นมาปรับปรุงพัฒนาในส่วนของ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้						[] 58

ข้อ	การบริหารงานวิชาการ (Y _{tot})	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ (Y₄)							
29	มีการสำรวจความต้องการ ความจำเป็น และวิเคราะห์สมรรถนะครูรายบุคคล เพื่อกำหนดแผนหรือโครงการพัฒนาครูในแผนปฏิบัติการประจำปี						[] 59
30	มีการส่งเสริมพัฒนาครูใหม่ การจำแนกครูบรรจุครูย้าย ครูอัตราจ้าง จัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plane) โดยมีครูที่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ						[] 60
31	มีการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดแนวทางการจัดบรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียน ทั้งในและนอกห้องเรียนได้อย่างเหมาะสม						[] 61
32	มีการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยนำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และเผยแพร่งานวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียน						[] 62
33	มีการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ โดยมีการวางแผน มีการจัดทำจัดหาสื่อ/นวัตกรรมและเทคโนโลยี และส่งเสริมให้ครูนำไปใช้จริง						[] 63
34	มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผล การประเมินนั้นมาปรับปรุงพัฒนาในส่วนของ การพัฒนาและส่งเสริมทางด้านวิชาการ						[] 64
การวัดผลประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน (Y₅)							
35	มีการรวบรวมระเบียบที่เกี่ยวข้อง กำหนดปฏิทิน และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเกี่ยวกับการดำเนินการ วัดผลประเมินผลการเรียนและงานทะเบียนนักเรียน						[] 65

ข้อ	การบริหารงานวิชาการ (Y_{tot})	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
36	มีการสร้างและปรับปรุงเครื่องมือการวัดผล ประเมินผลการเรียน โดยมีแผนและการสร้าง เครื่องมือ การวิเคราะห์ ตรวจสอบ ปรับปรุง เครื่องมือให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้						[] 66
37	มีหลักฐานเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลและ รายงานผลการเรียนตามระเบียบการวัดผล ประเมินผล						[] 67
38	มีการนำเทคโนโลยีมาใช้จัดเก็บ สำรอง รวบรวม จัดทำ เอกสารและแบบฟอร์มเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผลและงานทะเบียนนักเรียน เพื่อให้เป็น ปัจจุบันและสะดวกต่อการนำไปใช้						[] 68
39	มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผล การประเมินนั้นมาปรับปรุงพัฒนาในส่วนของ การวัดผลประเมินผลการเรียนและงานทะเบียน นักเรียน						[] 69
การแนะแนวการศึกษา (Y_6)							
40	มีการกำหนดโครงสร้าง ขอบข่ายทั้ง 5 บริการ ของงานแนะแนว และหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ในการบริหารงานแนะแนวอย่างชัดเจน						[] 70
41	มีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับงานแนะแนวทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียนในการดำเนินการแนะแนว ทั้งด้านการศึกษาต่อ อาชีพ สังคม และส่วนตัว อย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ						[] 71
42	มีคู่มือการจัดกิจกรรมแนะแนวที่เน้น การจัดประสบการณ์ตรงกับนักเรียน						[] 72

ข้อ	การบริหารงานวิชาการ (Y _{tot})	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
43	มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และนำผล การประเมินนั้นมาปรับปรุงพัฒนาในส่วนของ การแนะแนวทางการศึกษา						[] 73
การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการ (Y₇)							
44	มีคณะกรรมการการประเมินผลการดำเนินงาน ทางวิชาการจากหน่วยงานย่อยภายในโรงเรียน โดยมีการกำหนดแนวปฏิบัติและสร้างความเข้าใจ ที่ชัดเจน						[] 74
45	มีการวิเคราะห์ผลการประเมินการดำเนินการ ทางด้านวิชาการ และนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานวิชาการ						[] 75
46	มีแนวปฏิบัติในการประเมินผลการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ การคิด วิเคราะห์ อ่าน เขียน และ สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน โดยมี เครื่องมือที่มีคุณภาพและครอบคลุม ทุกรายการ						[] 76
47	มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และนำผลการประเมินนั้นมาปรับปรุงพัฒนา ในส่วนของผลการประเมินผลการดำเนินงาน ทางวิชาการ						[] 77

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวกนกกรักษ์ สุทธิอำนาจกุล
รางวัลที่ได้รับ	พ.ศ. 2542 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิทยาศาสตร์ทั่วไป สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา พ.ศ. 2562 ศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

