



ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท

โดย

นางสาวศุภิสรา แพนสง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท

โดย  
นางสาวสุภิสรา แพนสง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2552  
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AFFECTING SCHOOL SUPERVISION  
IN CHAINAT EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE**

**By  
Suphisara Phansong**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**MASTER OF EDUCATION**

**Department of Educational Administration**

**Graduate School**

**SILPAKORN UNIVERSITY**

**2009**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของ  
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชนาท”  
เสนอโดย นางสาวศุภิสรา แพนสง เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศันสนีย์ จะสุวรรณ)

...../...../.....

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

50252203 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ / การนิเทศภายใน

ศุภิสรา แพนสง : ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชชนา. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อ. ดร.ศรียา สุขพานิช, ผศ. ว่าที่พ.ต. ดร.นพดล เจนอักษร และ ผศ. ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 153 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชชนา 2) การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชชนา 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชชนา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชชนา จำนวน 126 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน และครูผู้สอน 2 คน รวมทั้งสิ้น 504 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) และกระบวนการนิเทศตามแนวคิดของแฮร์ริส (Harris) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชชนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงเอกบุคล การกระตุ้นเขาวุ่นปัญญา และการสร้างบารมี และด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยมีองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง การให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม

2) การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชชนา โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ด้านการประเมินผล ด้านการจัดระบบการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาหลักสูตร และด้านการบริหารงานบุคคล

3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อการนิเทศภายในโดยภาพรวมของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชชนา โดยภาพรวม

---

ภาควิชาการบริหารการศึกษา                      บัณฑิตวิทยาลัย                      มหาวิทยาลัยศิลปากร                      ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1.....2 .....3.....

50252203 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : LEADERSHIP / SUPERVISION

SUPHISARA PHANSONG: THE LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AFFECTING SCHOOL SUPERVISION IN CHAINAT EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE. THESIS ADVISORS : SARIYA SUKHABANIJ, Ph.D. ,ASST.PROF.MAJ.NOPADOL CHENAKSARA, RTAR, Ph.D. , AND ASST.PROF.PRASERT INTARAK, Ed.D. 153 pp.

The purposes of this research were to determine : 1) the leadership of administrators in Chainat Educational Service Area Office 2) the supervision in Chainat Educational Service Area Office and 3) the leadership of administrators affecting supervision in Chainat Educational Service Area Office. The sample was consisted of 126 schools of Chainat Educational Service Area Office. The respondents were 126 administrators, 126 assistant administrators and 252 teachers totally 504. The research instrument was a questionnaire about leadership based on the concept of Bass and Avolio and supervision based on the concept of Harris. The statistics used for analyzing the data were frequency, percentage, mean, standard deviation and stepwise multiple regression.

The research findings were as follows :

1) The leadership of administrators in Chainat Educational Service Area Office was at a high level in overall and individual as transformational leadership was at a high level in overall aspect by ranking from the highest to the lowest : inspirational motivation, individualized consideration, intellectual stimulation and charisma aspect; transactional leadership was at a high level in overall aspect by ranking from the highest to the lowest : passive management, contingent reward and active management.

2) The supervision in Chainat Educational Service Area Office was at a high level in overall and individual aspect by ranking from the highest to the lowest mean as the developing public relations, the evaluation, the organizing for instruction, the developing curriculum and the personnel administration

3) The leadership of administrators affected supervision in Chainat Educational Service Area Office in overall.

---

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2009

Student's signature.....

Thesis Advisors' signatures 1.....2.....3.....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาจาก อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะดังกูร ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศันสนีย์ จะสุวรรณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ และตรวจแก้ไข วิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ พร้อมทั้งขอขอบพระคุณท่านคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์ต่างๆเสมอมา

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.คุสิต ทิวถนอม อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์ ดร.พิเชษฐ ศรีเมฆ อาจารย์ สาธิต จันทรวินิจ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษบา บัวสมบูรณ์ ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา ครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชนาท ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้อำนวยความสะดวก ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

คุณค่าวิทยานิพนธ์เล่มนี้ขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณของคุณพ่อ ร.ต.ต.สุพงษ์ แพนสง และคุณแม่เสาว์วิภาวี แพนสง ครู อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้เลี้ยงดู อบรมสั่งสอน และให้ความเมตตาช่วยเหลือมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของงานวิจัยครั้งนี้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	14
ภาวะผู้นำ.....	14
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	14
ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	16
คุณลักษณะของผู้นำ.....	17
บทบาทของผู้นำ.....	19
คุณสมบัติของผู้นำที่ดี.....	22
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	23
การนิเทศการศึกษา.....	43
ความหมายของการนิเทศการศึกษา.....	43
ความหมายของการนิเทศภายใน โรงเรียน.....	45
ความมุ่งหมายของการนิเทศภายใน โรงเรียน.....	46

บทที่	หน้า
ความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน.....	48
หลักการนิเทศภายใน โรงเรียน.....	50
ขอบข่ายของการนิเทศภายใน โรงเรียน.....	53
กระบวนการนิเทศภายใน โรงเรียน.....	55
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการนิเทศภายในโรงเรียน.....	57
ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท.....	61
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63
งานวิจัยในประเทศ.....	63
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	70
สรุป.....	73
3 การดำเนินการวิจัย.....	74
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	74
ระเบียบวิธีวิจัย.....	75
แผนแบบการวิจัย.....	75
ประชากร.....	76
กลุ่มตัวอย่าง.....	76
ตัวแปรที่ศึกษา.....	77
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	80
การสร้างเครื่องมือ.....	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	81
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	82
สรุป.....	83
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	84
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาชั้นนาท.....	86

บทที่	หน้า
ตอนที่ 3 การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาชั้นนาท.....	93
ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท.....	94
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	106
สรุปผลการวิจัย.....	106
การอภิปรายผล.....	108
ข้อเสนอแนะ.....	113
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	113
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	114
บรรณานุกรม.....	115
ภาคผนวก.....	123
ภาคผนวก ก หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย...	124
ภาคผนวก ข หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัยและขอเก็บรวบรวม ข้อมูล.....	127
ภาคผนวก ค รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	131
ภาคผนวก ง การหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	136
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	141
ประวัติผู้วิจัย.....	153

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จากผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับประเทศ ปีการศึกษา 2549 และปีการศึกษา 2550 ..... 5
2	จากผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับเขตพื้นที่การศึกษาชัชวาท ปีการศึกษา 2549 และปีการศึกษา 2550..... 6
3	ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 36
4	แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล แยกเป็นรายอำเภอตาม ขนาดของสถานศึกษา..... 77
5	ร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ในปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง..... 85
6	เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชวาท..... 87
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชวาท โดยภาพรวมและ รายด้าน..... 92
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชวาท โดยภาพรวมและ รายด้าน..... 93
9	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาชัชวาท..... 94
10	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาชัชวาท โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )..... 95

ตารางที่	หน้า
11 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชัยนาท ด้านการพัฒนาหลักสูตร (Y <sub>1</sub> ).....	97
12 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชัยนาท ด้านการจัดระบบการเรียนการสอน (Y <sub>2</sub> )....	98
13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชัยนาท ด้านการบริหารงานบุคคล (Y <sub>3</sub> ).....	100
14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชัยนาท ด้านการประเมินผล (Y <sub>4</sub> ).....	101
15 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผล ต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชัยนาท ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน(Y <sub>5</sub> )....	103

## บทที่ 1

### บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และนโยบายด้านการศึกษารัฐบาลที่ได้แถลงต่อรัฐสภาต่างมีอุดมการณ์ และหลักการการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และเพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษา พัฒนาค้นได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่พึงประสงค์ อุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การศึกษาที่สร้างคุณภาพชีวิตและสังคมบูรณาการอย่างสมดุลระหว่าง ปัญญาธรรม คุณธรรม และวัฒนธรรม เป็นการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อคนไทยทั้งปวง มุ่งสร้างพื้นฐานที่ดีในวัยเด็ก ปลูกฝังความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมตั้งแต่วัยการศึกษารับพื้นฐาน และพัฒนาความรู้ ความสามารถเพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ โดยให้สังคมทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน และสามารถตรวจสอบได้อย่างมั่นใจว่า การศึกษาเป็นกระบวนการของการพัฒนาชีวิตและสังคม เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน สามารถพึ่งตนเองและพึ่งกันเองได้ และสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ<sup>1</sup>

หากพิจารณาถึงสภาพปัญหาสังคมไทยจากแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545–2559) ที่กล่าวไว้ว่า มีอัตราเด็กในวัยการศึกษาขั้นพื้นฐานเข้าสู่การศึกษาในระบบได้อย่างน่าพอใจในระดับหนึ่ง และมีอัตราผู้เข้าเรียนการศึกษานอกระบบในอัตราที่ก้าวหน้า แต่ก็ยังพบว่ามีปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อกลุ่มเด็กวัยดังกล่าวนี้ ทำให้ผลของการจัดการศึกษาไม่ทั่วถึง คือ คุณภาพและประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากปัญหาการวางแผนและการจัดการด้านการศึกษาไม่เหมาะสม ทั้งในเรื่องหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอน ที่ไม่สามารถสนองต่อวิถีชีวิตและความต้องการของกลุ่มเด็กคือโอกาส ขาดรูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลาย ซึ่งจะเป็นทางเลือกให้แก่กลุ่มบุคคลต่างๆที่ไม่สามารถเข้าเรียนในระบบโรงเรียนปกติได้ ปัญหาการจัดให้บริการทางการศึกษา

---

<sup>1</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, มาตรฐานการศึกษาของชาติ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดสหทัยบล็อกและการพิมพ์, 2548), 1.

ยังไม่เสมอภาคและทั่วถึง โดยเฉพาะกลุ่มบุคคลต่างๆ ได้แก่ บุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้ มีร่างกายพิการ ทูพพลภาพ บุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ ไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส รวมทั้งบุคคลซึ่งมีความสามารถพิเศษที่ยังไม่ได้ รับการศึกษาที่มีรูปแบบที่เหมาะสมกับความสามารถหรือศักยภาพของแต่ละบุคคล รวมถึงปัญหา ด้านการลงทุนทางการศึกษาที่มีข้อจำกัดกับความสูญเปล่าทางการศึกษานอกจากนั้นปัจจัยภายนอก ซึ่งมีผลกระทบต่อกลุ่มเด็กในปัจจุบัน เช่น ยาเสพติด ความยากจน ทูพโภชนาการ ความเจ็บป่วย ยังเป็นมูลเหตุสำคัญอีกด้วย ผลแห่งปัจจัยกระทบเช่นนี้ทำให้ผลิตผลของการศึกษาย่อหย่อนและ กระทบถึงสังคมโดยรวม ทำให้สมรรถนะของประเทศไร้ประสิทธิภาพในการแข่งขันกับ นานาชาติ และไม่อาจเทียบได้กับมาตรฐานการศึกษาของนานาชาติ<sup>2</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา จำเป็นต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพทางด้านวิชาการ เป็นสำคัญ เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 47 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษาทุกระดับ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการ ปฏิบัติอย่างหลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการที่สำคัญ คือ กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวมีความสัมพันธ์ ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ กระบวนการบริหารเป็นการบริหารจัดการวางตัวบุคลากรให้ทำงานได้ ตรงตามความรู้ความสามารถ กระบวนการจัดการเรียนการสอนเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารและ ครูร่วมกันวิเคราะห์หลักสูตร จัดการเรียนการสอน วัดและประเมินผล ส่วนกระบวนการนิเทศ การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ รู้ทันสถานการณ์ นโยบาย การจัดการศึกษา หลักสูตรและองค์ประกอบต่างๆ สำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต้องอาศัย การจัดการนิเทศอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญที่จะสนับสนุน ส่งเสริม การศึกษาอย่างจริงจัง<sup>3</sup>

<sup>2</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด, 2545), 13.

<sup>3</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไข เพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาค บังคับ พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 23.

ภาวะผู้นำ (Leadership) จึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดีย่อมส่งผลต่อองค์กรได้รับการพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการ ซึ่งเป็นความสามารถของบุคคลในการใช้ศิลปะแห่งกระบวนการอิทธิพลชักนำคนในความสัมพันธ์ให้ปรารถนาทำกิจกรรมในสถานการณืหนึ่ง จนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีการตัดสินใจที่ดีทันต่อเหตุการณ์ มีความสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดีและเหมาะสม มีหลักรู้จักประสานสามัคคีและมุ่งพัฒนาการศึกษาที่ดีกว่าอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในผู้บริหารทำได้ถ้ามีการฝึกอย่างจริงจังให้มีความมุ่งหมาย มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีพลังจิตที่เข้มแข็ง<sup>4</sup> ในการที่จะพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนดี มีคุณภาพต้องมีการพัฒนาความเข้มแข็งของผู้นำและบุคลากร โดยผ่านกระบวนการจัดการทางด้านวิชาการ การเรียนรู้ และกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยส่งเสริมพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนตามมาตรฐานและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีมีคุณภาพต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี มีความเป็นประชาธิปไตย และบริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยเน้นให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมคิด ร่วมทำ สร้างให้ครูเกิดศรัทธา โดยทำตัวเป็นแบบอย่างแก่ครูให้ขวัญและกำลังใจ สำหรับยุทธศาสตร์การวางแผนดำเนินงานมีการกำหนดทิศทางการทำงานโดยทุกงานต้องชัดเจน ทิศทางการดำเนินงานมุ่งไปที่ “เล็ก” มีการกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานของกลุ่มโดยวางแผนเป็นเดือน สัปดาห์ และวัน มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

### ปัญหาของการวิจัย

จากผลการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ปีการศึกษา 2550 พบว่ามีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการศึกษาซึ่งอาจจะเกิดจากปัจจัยหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านผู้บริหาร ด้านครู ด้านนักเรียน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญที่สุด เพราะถือว่าเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานต่างๆ ในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีสภาวะความเป็นผู้นำ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ

<sup>4</sup> สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ, หลักการบริหารการศึกษา (สงขลา : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสงขลา, 2543), 112.

<sup>5</sup>พนม พงษ์ไพบูลย์, “โรงเรียนดี โรงเรียนดัง,” วารสารวิชาการ 9,4 (ตุลาคม - ธันวาคม 2549) : 85.

แต่สภาพปัจจุบันศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท อยู่ในระดับที่ควรพัฒนา ขาดการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร จัดการนิเทศภายในน้อยครั้งไม่มีระบบและไม่ต่อเนื่อง ขาดการจัดทำหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งผลให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ คิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร อยู่ในระดับพอใช้ สาเหตุเกิดจากผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจมากจึงไม่สามารถปฏิบัติงานนิเทศภายในสถานศึกษาได้ตามแผนนิเทศที่วางไว้ ประกอบกับบุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจการนิเทศน้อย จึงส่งผลให้การจัดกิจกรรมการนิเทศไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ขาดอัตรากำลังครู โดยเฉพาะสาขาวิชาเฉพาะ เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย ขาดแคลนห้องปฏิบัติการ เช่น ห้องวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการทางภาษา หนังสือส่งเสริมครู นักเรียนไม่เพียงพอ ประเภทหนังสือประกอบเพื่อส่งเสริมความรู้ใหม่ จัดการเรียนการสอนใช้วิธีการเน้นความจำ เพื่อใช้ในการสอบมากกว่าการฝึกคิด วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ซึ่งปัจจัยต่างๆเหล่านี้ส่งผลให้การบริหารงานไม่เกิดประสิทธิผลเท่าที่ควรและทำให้คุณภาพการศึกษาไม่น่าพึงพอใจ<sup>6</sup>

ปัญหาอีกประการหนึ่ง คือ คุณภาพของนักเรียนจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับประเทศ ปีการศึกษา 2549 และ ปีการศึกษา 2550 ดังแสดงในตารางที่ 1

---

<sup>6</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท, รายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท ปีการศึกษา 2550 (ชั้นนาท : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท, 2550), 36-37.

ตารางที่ 1 จากผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับประเทศ ปีการศึกษา 2549 และ ปีการศึกษา 2550

ที่	กลุ่มสาระการเรียนรู้	ปีการศึกษา (คะแนนเฉลี่ยร้อยละ)			
		ป. 6		ม. 3	
		ปี 2549	ปี 2550	ปี 2549	ปี 2550
1	ภาษาไทย	42.74	36.58	43.94	48.13
2	คณิตศาสตร์	38.87	47.54	31.15	34.73
3	วิทยาศาสตร์	43.17	49.57	39.37	35.90
4	ภาษาอังกฤษ	34.51	38.66	30.86	28.70
5	สังคมศึกษา	-	-	41.69	41.80

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท, กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, รายงานผลจากการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ในปีการศึกษา 2550 จังหวัดชัยนาท (ชัยนาท : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท, 2550), 11 .

จากผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ปีการศึกษา 2549 และ ปีการศึกษา 2550 ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จากผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับเขตพื้นที่การศึกษาชัชวาท ปีการศึกษา 2549 และปีการศึกษา 2550

ที่	กลุ่มสาระการเรียนรู้	ปีการศึกษา (คะแนนเฉลี่ยร้อยละ)			
		ป. 6		ม. 3	
		ปี 2549	ปี 2550	ปี 2549	ปี 2550
1	ภาษาไทย	44.88	36.57	44.30	47.55
2	คณิตศาสตร์	41.07	47.44	30.65	33.10
3	วิทยาศาสตร์	43.37	49.66	38.73	33.69
4	ภาษาอังกฤษ	34.34	28.34	29.72	26.75
5	สังคมศึกษา	-	-	40.74	39.70

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชวาท, กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา, รายงานผลจากการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ในปีการศึกษา 2550 จังหวัดชัชวาท (ชัชวาท : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชวาท, 2550), 12 .

จากผลการประเมินดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ทั้งในระดับประเทศ และในระดับเขตพื้นที่การศึกษา มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ทุกรายวิชา ซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ถ้าไม่ได้รับการแก้ไขจะทำให้เกิดผลเสียต่อการจัดการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ จากผลการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชวาท ปีการศึกษา 2550 พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นมูลเหตุสำคัญประการหนึ่งที่มีผลทำให้ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารขาดภาวะผู้นำและการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษา อาทิเช่น ปัจจัยนำเข้าด้านคุณลักษณะของตัวนักเรียน ฐานะทางเศรษฐกิจของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน และการนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เมื่อพิจารณาแล้วผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการพัฒนางานนิเทศ และพัฒนาครูให้สามารถปฏิบัติงานสอนได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่วิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดีทำงานให้เกิดผลสูงสุด<sup>7</sup>

จากสภาพปัญหาและสาเหตุต่างๆดังกล่าวในเบื้องต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาในเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท โดยใช้ภาวะผู้นำตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) และกระบวนการนิเทศของแฮร์ริส (Harris) มาเป็นขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัยในครั้งนี้

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพปัญหาและความสำคัญของงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท
2. เพื่อทราบการนิเทศภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท
3. เพื่อทราบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท

### ข้อคำถามของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และการนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อตอบคำถามดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท อยู่ในระดับใด
2. การนิเทศภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาทหรือไม่

---

<sup>7</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท, รายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ปีการศึกษา 2550 (ชัยนาท : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท, 2550), 36-37.

### สมมติฐานของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย โดยอาศัยแนวทางจากทฤษฎี แนวคิด หลักการและผลงานของนักการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการตั้งสมมติฐานดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท อยู่ในระดับปานกลาง
2. การนิเทศภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท อยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท

### ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

การจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นดำเนินการในลักษณะเชิงระบบ (System approach) ประกอบด้วยตัวป้อน (input) กระบวนการ(process) และผลผลิต (output)<sup>8</sup> ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม (context) ทั้งในและนอกองค์กร ซึ่งไม่ใช่องค์ประกอบทางการศึกษาแต่สามารถส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ส่วนตัวป้อนในระบบการศึกษา คือ ผู้บริหาร วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และการจัดการ ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการขององค์กร ซึ่งได้แก่ กระบวนการบริหาร กระบวนการนิเทศ กระบวนการเรียนการสอนให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่มีคุณภาพ และเกิดความพึงพอใจของบุคลากร

กระบวนการทางการศึกษานั้น ระบบการบริหารจัดการมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการนำปัจจัยหรือทรัพยากร ป้อนเข้ากระบวนการผลิตให้ได้ผลผลิตตามต้องการนั้น ตัวป้อนที่สำคัญคือ ผู้บริหาร ในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีนักทฤษฎีได้กล่าวไว้หลายท่าน อาทิเช่น เบลค และมูตัน(Blake and Mouton) ได้เสนอทฤษฎีตาข่ายการบริหาร(managerial grid theory) 2 มิติ (two-dimension grid) คือ มิติเรื่องงาน(concern for production) และมิติเรื่องคน (concern for people) ซึ่งจำแนกเป็น 5 แบบ คือ แบบเฉื่อยชา (1,1) (impoverished management)

---

<sup>8</sup> Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2nd ed. (New York : John Wiley & Sons, 1978), 20.

แบบมุ่งงาน (9,1) (task management) แบบกันเอง (1,9)(country club management) แบบเดินทางสายกลาง (5,5) (middle of the road management)แบบร่วมมือร่วมใจ (9,9) (team management)<sup>9</sup> ส่วนเรดดิน (Reddin) ได้เสนอทฤษฎีการบริหารแบบ 3 มิติ คือ มิติพฤติกรรมด้านงาน มิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และมิติประสิทธิผล<sup>10</sup> ส่วนบาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)<sup>11</sup> ส่วนเซอร์จิโอแวนนี (Sergiovanni)ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 5 ประการ คือ 1. ภาวะผู้นำด้านเทคนิค 2. ภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ 3. ภาวะผู้นำด้านการศึกษา 4. ภาวะผู้นำด้านสัญลักษณ์ 5. ภาวะผู้นำด้านวัฒนธรรม<sup>12</sup> ขณะที่แฮร์ริส (Harris) ได้เสนององค์ประกอบของกระบวนการนิเทศไว้ 10 ขั้นตอน คือ 1. การพัฒนาหลักสูตร (developing curriculum) 2. การจัดระบบการเรียนการสอน (organizing for instruction) 3. การบริหารงานบุคคล (personnel administration) 4. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก (providing facilities) 5. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ (providing materials) 6. การฝึกอบรมครูประจำการ (arranging for in-service education) 7. การปฐมนิเทศครูใหม่ (orienting new staff members) 8. การจัดบริการพิเศษแก่ครู (relating special services) 9. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (developing public relations) 10. การประเมินผล (evaluation)<sup>13</sup> ส่วนคอปแลนด์และบอยัน (Copeland and Boyan) กล่าวว่า กระบวนการนิเทศประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

---

<sup>9</sup>Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Managerial Grid (Houston : Gulf Publishing, Co., 1964), 10.

<sup>10</sup>William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : Graw-Hill, 1970), 7.

<sup>11</sup>Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership (Thousand Oaks : Sage Publications, 1994), 4-6.

<sup>12</sup>Thomas J. Sergiovanni, Handbook for Effective Department Leadership (Massachusetts : Allynand Bacon, Inc., 1984), 7-8.

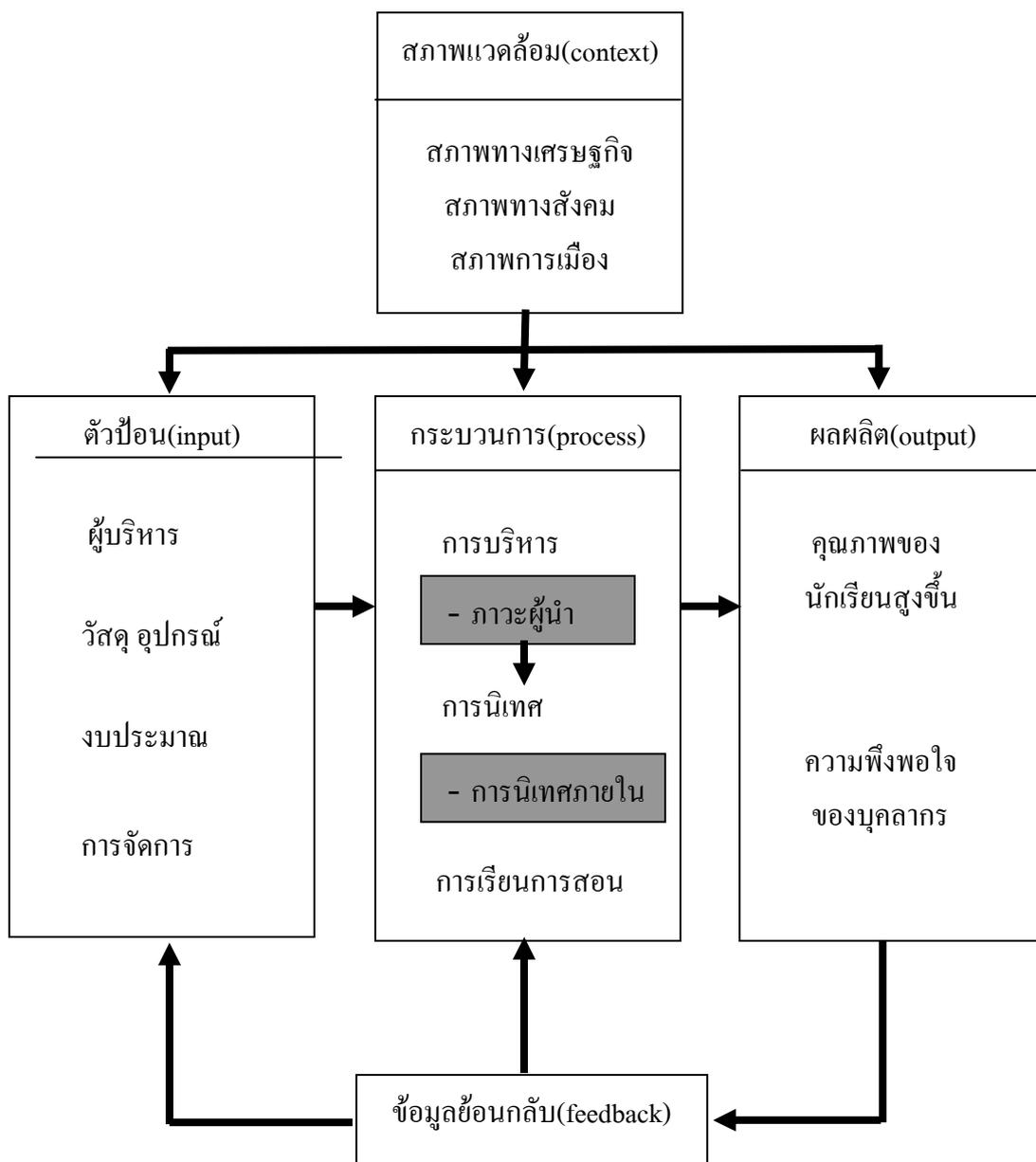
<sup>13</sup>Ben M. Harris, Supervision Behavior in Education, 3rd ed. (New Jersey : Prentice-Hall, 1985), 10-12.

1) การประชุมปรึกษาหารือก่อนการสังเกต (preservation conference) 2) การสังเกตการสอน (observation) 3) การวิเคราะห์ข้อมูลการสังเกตการสอน (analysis) 4) การประชุมปรึกษาหารือหลังการสังเกต (post observation conference)<sup>14</sup>

จากที่ได้กล่าวมาสามารถนำเสนอข้อบ่งชี้ทางทฤษฎีของการวิจัยตามแผนภูมิที่ 1

---

<sup>14</sup> N. J. Boyan and W.D. Copeland. Instructional Supervision Training Process, (Columbus : Charles E. Maerril Publishing Company, 1978), 4-6.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

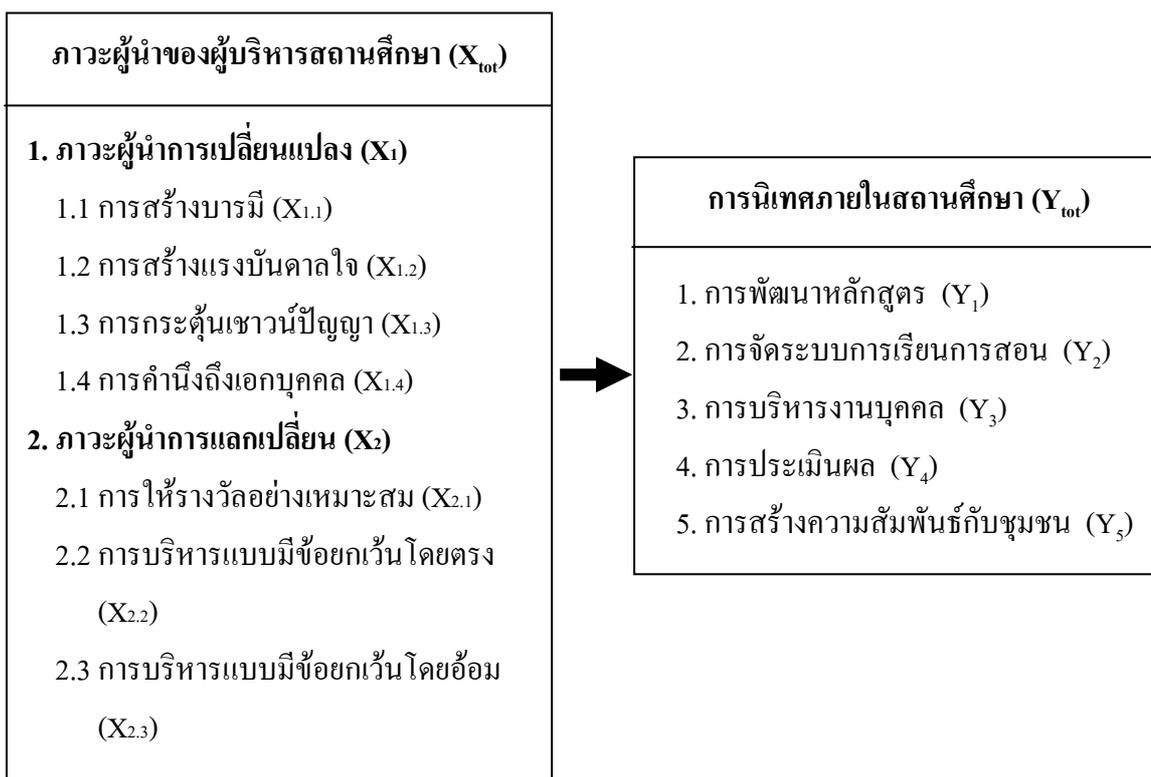
ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 3-4.

: Bernard M.Bass and Bruce J.Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (California : SAGE Publications, Inc.,1994), 203-212.

: Ben M. Harris, Supervision Behavior in Education, 3rd ed. (Englewood Cliffs , New Jersey : Prentice-Hall, 1985), 10-12.

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดของบาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio) ประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational leadership) ซึ่งเป็นการจูงใจให้ผู้ตามทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ มี 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาวนปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคคล 2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มี 3 ด้าน ได้แก่ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรงและการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม และการนิเทศภายในใช้แนวทางการนิเทศของแฮร์ริส (Harris) ประกอบด้วยกระบวนการนิเทศ 5 ขั้นตอน คือ การพัฒนาหลักสูตร (developing curriculum) การจัดระบบการเรียนการสอน (organizing for instruction) การบริหารงานบุคคล (personnel administration) การประเมินผล (evaluation) และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (developing public relations) ตามแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Bernard M.Bass and Bruce J.Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (California : SAGE Publications, Inc.,1994), 203-212.  
 : Ben M. Harris, Supervision Behavior in Education, 3rd ed. (Englewood Cliffs , New Jersey : Prentice-Hall, 1985), 10-12.

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เกิดความเข้าใจตรงกัน จึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะต่างๆ ไว้ดังต่อไปนี้

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกเพื่อสร้างสรรค์ หรือเพื่อสร้างศรัทธาและสร้างความกลมเกลียว ความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ต้องการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ ประกอบด้วย 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคคล 2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ได้แก่ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม

**ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท

**การนิเทศภายใน** หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการสอนของครู อันจะส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างสูงสุด ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ การพัฒนาหลักสูตร การจัดระบบการเรียนการสอน การบริหารงานบุคคล การประเมินผล และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

**สถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาทที่จัดการเรียนการสอน 3 ระดับการศึกษา คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท** หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่รับผิดชอบกำกับ ดูแล การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชชนาท” เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดเนื้อหาสาระของการศึกษาวิจัยได้ดังนี้ คือ ภาวะผู้นำ การนิเทศการศึกษา สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชชนาท และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จทางการศึกษา ความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีนั้นเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกคน<sup>15</sup> ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นกุญแจสำคัญในการไขไปสู่ความมีประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะในการนำคนและจงใจให้ผู้ร่วมงานทุกคนร่วมมือร่วมใจกัน ปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี กระบวนการที่ผู้บริหารสามารถใช้อิทธิพลให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายนั้นเรียกว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานโรงเรียน จึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อให้สามารถบริหารงานโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ไว้มากมายหลายท่าน อาทิเช่น เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่ง ที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ถ้าสถานการณ์

---

<sup>15</sup>James M Lipham and James A. Hoch, The Principalship : Foundations and Functions (New York : Harper Row Publisher, 1974), 176.

เปลี่ยนแปลงไป ความเป็นผู้นำรูปกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องเปลี่ยนไปด้วย<sup>16</sup> สโตกคิลล์ (Stogdill) นิยามความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย<sup>17</sup> กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron) เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กลุ่มได้กำหนดไว้<sup>18</sup> เซอร์เมอร์ฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (Schermerhorn Hunt and Osborn) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ<sup>19</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่าพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลให้บรรลุเป้าหมายองค์การ<sup>20</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆตามที่กำหนด รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ หรือเป็นกระบวนการอิทธิพลช่วยให้กลุ่มบุคคลบรรลุเป้าหมายที่กำหนด<sup>21</sup> นิตย์ สัมมาพันธ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบขององค์การไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์<sup>22</sup>

---

<sup>16</sup> Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational : Utilizing Human Resources (New York : McGraw-HillBook Co, 1970), 86.

<sup>17</sup> Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : Free Press, 1974), 74-75.

<sup>18</sup> Jerald Greenberg and Robert A. Baron, , Behavior in Organization, 6th ed. (New Jersey : Prentice Hall 1997), 498.

<sup>19</sup> John R. Schermerhorn Hunt and Richard N. Osborn, Organizational Behavior, 9th ed. (New York : John Wiley & Sons, 2005), 336.

<sup>20</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ(Leadership) (กรุงเทพฯ : ธนวิชันการพิมพ์, 2544), 31.

<sup>21</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ:ทฤษฎีและการปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์, 2545), 17.

<sup>22</sup> นิตย์ สัมมาพันธ์, ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2546), 31.

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำใช้ความสามารถและอิทธิพลด้านอื่นๆ ชักนำให้ผู้อื่นปฏิบัติกิจกรรมต่างๆเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่มได้กำหนดไว้

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้นักกลางในองค์กรได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่างๆขององค์กรให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตรภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ 4) ช่วยให้นักกลางในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจ และเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวงานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำ แต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ต่อองค์กร ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง<sup>23</sup> ส่วนสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ กล่าวว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร และการเป็นผู้นำนั้นสามารถสร้างขึ้นได้จากการใช้ความพยายามและการทำงานหนัก (Leaders are not born, leaders are made and they are made by effort and hard work)<sup>24</sup> มัลลิกา ดันสอน กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดปัญหา ตัดสินใจ วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาของกลุ่ม หากมองแต่ผิวเผินเราจะเห็นว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องไม่ยากลำบาก แต่การเป็นผู้นำที่ดีเป็นสิ่งที่ทำให้สมบูรณ์ยาก ปัจจุบันองค์กรมักจะประสบปัญหาขาดแคลนผู้นำ

<sup>23</sup>Patrick M. Wright and Raymond A. Noe, Management of Organizations (Chicago : Irwin, 1996), 392.

<sup>24</sup>สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ , พฤติกรรมองค์กร (เชียงใหม่ : สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, 2544), 257. (อัคราเนนา)

ในอุดมคติที่มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม ความเสียสละ และเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างภาวะผู้นำ เป็นทักษะที่บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้จากการฝึกฝนความสามารถในการใช้อำนาจ และชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม หรือการใช้ศิลปะในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม เราจะเห็นว่า ผู้นำและภาวะผู้นำจะต้องไปด้วยกัน โดยผู้นำจะต้องแสดงภาวะผู้นำและบุคคลที่แสดงภาวะผู้นำก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม<sup>25</sup>

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำจะเป็นผู้กำหนดปัญหา ตัดสินใจ วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำเป็นทักษะที่บุคคลสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้จากการฝึกฝนความสามารถในการใช้อำนาจและ เป็นผู้ชักจูง จูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

### คุณลักษณะของผู้นำ

การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นคุณลักษณะทั่วไป และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ได้มีนักการศึกษาหลายท่านกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้หลายท่าน อาทิเช่น สต็อกคิลล์ (Stogdill) กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ดีประกอบด้วย ร่างกายที่แข็งแรง สง่างาม ภูมิหลังการศึกษา ฐานะทางสังคมดี มีสติปัญญาฉลาด ตัดสินใจดี มีความสามารถในการสื่อความหมาย บุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นตนเอง การผูกพันกับงาน มีความรับผิดชอบ มีมานะอดทน ลักษณะทางสังคม มีเกียรติสามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ เข้าสังคมได้โดยไม่เคอะเขิน<sup>26</sup> เพลเลกรีโนและแวมฮาแกน (Pellegrino and Vambhagan) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง ศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่ช่วยให้ผู้นำปฏิบัติงานได้สำเร็จ และคุณลักษณะของผู้นำ คือสิ่งต่างๆในตัวผู้นำที่มีมาแต่กำเนิดและเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททาง

<sup>25</sup> มัลลิกา ตันสอน, การจัดการยุคใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545), 165.

<sup>26</sup> Ralph M. Stogdill, Handbook of leadership : A survey of theory and research (New York : McMillan, 1974), 7-15.

สังคม หรือความชำนาญงานเฉพาะของผู้นำ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ผลดีเยี่ยมโดยบังเอิญหรือโดยดีเยี่ยมไม่ได้ตั้งใจ<sup>27</sup> ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel) ได้จำแนกคุณลักษณะผู้นำตามอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็น 6 ลักษณะ คือ 1) อำนาจหน้าที่เชิงบารมี (Charismatic Authority) เกิดจากบุคคลอื่นให้การยอมรับนับถือในคุณภาพและคุณลักษณะของผู้นำ 2) อำนาจหน้าที่เชิงประเพณี (Traditional Authority) เกิดจากความเชื่อในอำนาจที่สืบทอดกันมา 3) อำนาจหน้าที่เชิงกฎหมาย (Legal Authority) เกิดจากการมีกฎหมายกำหนดให้ไว้ 4) อำนาจหน้าที่แบบทางการ (Formal Authority) เป็นอำนาจตามที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องในตำแหน่ง กฎหรือระเบียบ 5) อำนาจหน้าที่เชิงหน้าที่ (Functional Authority) เป็นอำนาจที่เกิดจากหน้าที่ที่บุคคลกระทำ หรือจากความสามารถของตัวบุคคล 6) อำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการ (Informal Authority) เป็นอำนาจที่มีลักษณะที่ตรงข้ามกับแบบทางการ แต่ก็เป็อำนาจหน้าที่ที่ถูกต้องอีกแหล่งหนึ่งขององค์กร<sup>28</sup> ภาวิดา ชาราศรีสุทธิ กล่าวว่า คนทุกคนไม่มีใครสมบูรณ์เลิศในตัวเอง ผู้นำจะมีลักษณะเด่นและด้อยอยู่ในตนต่างกัน เช่น คานธี (พูดค่อยและบอบบาง) ลินคอล์น (ซึ่มเศร้า ครุ่นคิด) เซอร์ซิด (ดูร้าย เอาไว้ไม่อยู่) แครตเซอร์ (แข็งกร้าวตามสไตล์สตรีเหล็ก)<sup>29</sup>

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดีของนักการศึกษาดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้ มีสติปัญญา ฉลาด ตัดสินใจดี มีความสามารถในการสื่อความหมาย บุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นตนเอง สามารถร่วมมือกับผู้อื่นได้ ซึ่งสิ่งต่างๆในตัวผู้นำที่มีมาแต่กำเนิดและเกิดจากการเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองตนเอง บทบาททางสังคม หรือความชำนาญงานเฉพาะของผู้นำ

---

<sup>27</sup>J.W. Pellegrino and C.K. Vamhagan, Abilities and Aptitudes in The International Encyclopedia of Education : Research and Studies (Oxford : Pergamon Press,1985), 1.

<sup>28</sup>วิโรจน์ สารรัตนะ, โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพย์วิสุทธิ์, 2544), 116-117.

<sup>29</sup>ภาวิดา ชาราศรีสุทธิ, ภาวะผู้นำและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา ( สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545), 10.

### บทบาทของผู้นำ

บริงเกอร์ฮอฟและไวท์ (Brinkerhoff and White) กล่าวว่า บทบาทคือสิทธิและหน้าที่ (Right and Obligation) ของบุคคลที่จะต้องประพฤติปฏิบัติในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม อาทิ บทบาทนักเรียนจะประกอบไปด้วยสิทธิที่คาดหวังให้มีอิสระในการสอบถามในชั้นเรียน สิทธิที่จะได้รับการประเมินผลโดยปราศจากการคำนึงถึงความแตกต่างด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ หรือศาสนา และสิทธิที่จะได้รับการพิจารณาอย่างเป็นธรรมในข้อกล่าวหาเกี่ยวกับความไม่ซื่อสัตย์ทางวิชาการ นอกจากนี้แล้วนักเรียนจะต้องมีหน้าที่ด้วย ได้แก่ หน้าที่ที่จะต้องเข้าชั้นเรียน หน้าที่ที่จะต้องทำงานต่างๆที่ได้รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์ หน้าที่ที่จะต้องเคารพสิทธิในการเรียนรู้ของคนอื่น และหน้าที่ที่จะไม่ทำลายความสามัคคีของหมู่คณะในการทำกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน เป็นต้น ในทำนองเดียวกัน บทบาทของครู อาจารย์จะประกอบไปด้วยสิทธิและหน้าที่เช่นเดียวกัน ได้แก่ สิทธิที่คาดหวังให้ได้รับเงินเดือนที่เพียงพอจากโรงเรียน และหน้าที่ที่จะต้องเตรียมการจัดการเรียน การสอน<sup>30</sup> สตาร์ค (Stark) ได้ให้คำนิยามว่า บทบาท คือ องค์กรรวมของบรรทัดฐานที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหนึ่งในสังคม นั่นคือ เป็นบรรทัดฐานที่แสดงให้เห็นว่าสังคมคาดหวังให้บุคคลในตำแหน่งนั้นๆกระทำหรือไม่กระทำอะไรได้บ้าง โดยที่บรรทัดฐาน คือ กฎของพฤติกรรม (Rules Governing Behavior) เป็นสิ่งที่กำหนดว่าพฤติกรรมอะไรที่สังคมต้องการยอมรับ หรือห้ามปรามมิให้ปฏิบัติเมื่ออยู่ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง อาทิ ครูอาจารย์ก็ต้องสอนและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยความยุติธรรมและตรวจสอบได้ ไม่ใช่ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินผู้เรียน<sup>31</sup> บาลเลนไทน์ (Ballentine) กล่าวว่า บทบาท คือ ชุดของความรับผิดชอบหรือบทบาทของการปฏิบัติสำหรับบุคคลซึ่งผูกติดกับตำแหน่งในระบบสังคม เป็นสิ่งที่ถูกคาดหวังให้ต้องปฏิบัติตามบทบาทต่างๆในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู อาจารย์ นักเรียนและบุคลากรอื่นๆ<sup>32</sup> คเนเซวิช (Knezevich) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีบทบาทที่สำคัญ ดังนี้ 1) บทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่กลุ่ม/องค์กร เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของกลุ่ม องค์กร ผู้นำควรรู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไร เปลี่ยนแปลงอย่างไร และควรจะเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ใดและทิศทางใด 2) บทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ

<sup>30</sup>David B. Brinkerhoff and Lynn K. White, *Sociology* (New York : West,1985), 88.

<sup>31</sup>Rodney Stark, *Sociology*, 4th ed. (California : Wadsworth, 1992), 42.

<sup>32</sup>Jeanne H. Ballentine, *The Sociology of Education : A Systematic Analysis*,

5th ed. (New Jersey : Prentice Hall,1997), 149,192.

ในการสร้างวิสัยทัศน์ให้กับกลุ่ม โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมและต้องถ่ายทอดวิสัยทัศน์นี้ให้กับกลุ่ม

3) บทบาทในการสร้างแรงคลับันดาลใจ ผู้นำจะต้องสร้างแรงคลับันดาลใจให้เกิดแก่ผู้ตาม โดยการสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และเชื่อมั่นว่าสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้ให้ผู้ตามมีความเชื่อ ความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า ก็จะทำให้ผู้ตามมีความเพียรพยายามในการทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย 4) บทบาทประมุข สืบจากผู้นำเป็นผู้ที่ผู้ตามยอมรับและมอบหมายให้เป็นผู้นำกลุ่ม ดังนั้นผู้นำต้องแสดงบทบาทเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่มในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ 5) บทบาทผู้ประสาน ผู้นำต้องสร้างและจรรโลงเครือข่ายความสัมพันธ์กับผู้ตามและบุคคลอื่นๆ ความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นในฐานะที่เป็นแหล่งข้อมูลข่าวสารและแหล่งสนับสนุน 6) บทบาทผู้รับข่าว ผู้นำต้องแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงปัญหา โอกาส และพัฒนาความรู้ความเข้าใจต่อเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกกลุ่ม เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ 7) บทบาทผู้กระจายข่าว ผู้นำต้องกระจายข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นให้ผู้ตามได้รับรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน และบางครั้งสามารถสร้างแรงคลับันดาลใจให้กับผู้ตามได้ 8) บทบาทผู้แก้ไขปัญหา ในการนำกลุ่มนั้นบางครั้งอาจเกิดปัญหาฉุกเฉินที่เกิดขึ้น ผู้นำต้องรู้ถึงความผิดปกติหรือความแปรเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากปัญหาต่างๆต้องมีความตั้งใจในการแก้ไขปัญหาให้ประสบผลสำเร็จ 9) บทบาทผู้เจรจาต่อรอง ผู้นำสมควรมีส่วนร่วมในการเจรจาต่อรองต่างๆ เพื่อปกป้องและแสวงหาผลประโยชน์ที่ถูกต้องและชอบธรรมให้แก่ผู้ตาม<sup>33</sup> กรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron) กล่าวว่า บทบาทแต่ละบทบาทเหมือนกับหมวกแต่ละใบที่บุคคลสวมใส่ บทบาทเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะบุคคลในบริบทของสังคม (Social Context) การมอบหมายบทบาทให้กับบุคคลในองค์การจะยึดความสามารถของบุคคลตามตำแหน่ง มิติของบทบาทในองค์การที่เป็นทางการสามารถพิจารณาได้ ดังนี้ 1) บทบาทตามตำแหน่งหน้าที่ เป็นการสวมบทบาทใดบทบาทหนึ่งของบุคคล อาทิ นายสมบูรณ์สวมบทบาทผู้อำนวยการโรงเรียน 2) บทบาทที่คาดหวัง เป็นพฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้น อาทิ ความคาดหวังของบุคคลทั่วไปที่มีต่อบทบาทของประธานาธิบดีคนใหม่ต้องเป็นผู้ที่ใช้อำนาจอย่างเป็นทางการเด็ดขาด และกล้าตัดสินใจเหมือนประธานาธิบดีคนก่อน<sup>34</sup> จานงค์ อธิวัฒน์สิทธิ และคณะ ได้จำแนกบทบาทออกเป็น 3 ลักษณะ คือ 1) บทบาทใน

<sup>33</sup>Stephen J. Knezevich, Administration of Public Education, 4th ed. (New York : Harper Collins Publishers, 1984), 16-18.

<sup>34</sup>Jerald Greenberg and Robert A. Baron, Behavior in Organization, 6th ed. (New Jersey : Prentice Hall, 1997), 254-255.

อุดมคติ (Ideal Role) เป็นบทบาทที่กำหนดไว้เป็นกฎหมาย หรือเป็นบทบาทตามความคาดหวังของบุคคลทั่วไปในสังคมเป็นแบบฉบับของบทบาทที่สมบูรณ์ซึ่งผู้ที่มีสถานภาพหนึ่งๆควรกระทำ แต่บางครั้งอาจไม่มีใครทำตามนั้นก็ได้อาทิ สังคมคาดหวังว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติหน้าที่หรือแสดงบทบาทนักประชาสัมพันธ์ จะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษา รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ แต่ผู้บริหารสถานศึกษาบางคนอาจจะไม่เคยแสดงบทบาทนี้เลยก็ได้ 2) บทบาทที่บุคคลเข้าใจหรือรับรู้ (Perceived Role) เป็นบทบาทที่ขึ้นอยู่กับกรรับรู้ หรือความคิด ความเข้าใจของบุคคลว่าควรเป็นอย่างไร ทั้งนี้ ย่อมเกี่ยวกับทัศนคติ ค่านิยม หรือบุคลิกภาพ และประสบการณ์ของบุคคลแต่ละคน อาทิ ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจว่าตนเองต้องแสดงบทบาทการบริหารวิชาการของโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจึงให้นโยบายเกี่ยวกับการเรียน การสอนของโรงเรียนว่าต้องยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) บทบาทที่แสดงออกจริงหรือเป็นจริง (Actual or Enacted Role) เป็นบทบาทหรือการกระทำที่บุคคลปฏิบัติจริง ซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะหน้าในขณะนั้นด้วยสถานการณ์ต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการแสดงบทบาทอาจเป็นสภาพแวดล้อมธรรมชาติและสภาพแวดล้อมทางสังคม อาทิ แรงกดดันของกลุ่มต่างๆ ดังนั้น บทบาทที่กระทำจริงๆ จึงอาจสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับบทบาทในอุดมคติหรือบทบาทตามที่บุคคลรับรู้ก็ได้ อาทิ ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้ว่าจะตนเองต้องทำการบริหารงานบุคคลด้วยความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ แต่ในทางปฏิบัติบางครั้งถูกแรงกดดันจากนักการเมืองท้องถิ่น ทำให้ไม่สามารถทำได้ตามหลักการ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนกรณีพิเศษให้กับครูคนหนึ่งซึ่งมีผลงานต่ำกว่าครูอีกคนหนึ่ง ทั้งนี้ เพราะนักการเมืองท้องถิ่นขอร้อง<sup>35</sup>

จากบทบาทของผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร สร้างวิสัยทัศน์ให้กับกลุ่ม สร้างแรงบันดาลใจและความมั่นใจให้เกิดแก่ผู้ตาม ให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำ แสวงหาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่างๆอย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษา และบริหารงานด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้

<sup>35</sup> วิจารณ์ อติวัฒน์สิทธิ์ และคณะ, สังคมวิทยา, พิมพ์ครั้งที่ 8 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540), 37-38.

### คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

สติก และเฟรดเดอริก (Steig & Frederic) ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนว่า เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบมากมายซึ่งต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มต่างๆ ได้แก่ กลุ่มเพื่อนร่วมงาน นักเรียน ชุมชน และคณะกรรมการที่ปรึกษาต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มต่างๆ ดังกล่าวแล้วเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารต้องรู้ถึงประวัติ ประเพณี และปัญหาทางอาชีพของตน มีความสามารถที่จะมองเห็นปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา มองเห็นความบกพร่องด้านโครงสร้างขององค์กรที่เป็นเหตุให้งานไม่เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีประชาธิปไตย ด้วยความมั่นใจในตนเอง อีกประการหนึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำด้านคบหาสมาคม และชอบคนอื่นและเป็นคนที่คนอื่นชอบเป็นผู้ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพไม่ได้เลยหากไม่เป็นที่รักใคร่นับถือของผู้ที่เกี่ยวข้อง<sup>36</sup> เนตร์พัฒนา ยาวีราช กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้นำประกอบด้วยคุณสมบัติหลายด้านด้วยกัน คือ 1) ด้านอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ (Authority) ในด้านของการดำรงตำแหน่ง ผู้นำอาจได้รับการยกย่องให้เป็นผู้มีตำแหน่งรองรับอย่างเป็นทางการ เป็นความต้องการ และการสนับสนุนของกลุ่มคนที่ต้องการบุคคลที่จะมานำหรือเป็นตัวแทนในการปฏิบัติตามแนวความคิดหรือตอบสนองความต้องการของกลุ่ม สำหรับผู้บริหารหมายถึง บุคคลผู้มีตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่กำหนดคนนั้นอาจจะโดยการเลือกตั้งหรือการแต่งตั้ง เช่น ตำแหน่งผู้บริหารระดับต่างๆขององค์กรทั่วไป ซึ่งระบุถึงอำนาจหน้าที่ต่างๆระการดำรงตำแหน่ง ขอบเขตความรับผิดชอบ 2) ด้านการยอมรับ (Acceptance) ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับโดยบุคคลหรือกลุ่มคนให้เป็นไปในทิศทางที่สมาชิกเหล่านั้นเห็นด้วย ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มได้โดยทำให้เป็นที่พอใจของกลุ่มคน แต่ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ดำรงฐานะในตำแหน่งอย่างเป็นทางการโดยได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งขึ้นมา ซึ่งอาจได้รับการยอมรับหรือไม่ก็ได้ ผู้บริหารอาจได้รับการยอมรับจากกลุ่มบางกลุ่ม ในขณะที่เดียวกันอาจได้รับการต่อต้านจากกลุ่มอื่น หากผู้บริหารมีความเป็นผู้นำด้วยก็จะทำให้เกิดการยอมรับจากกลุ่มต่างๆ เป็นส่วนใหญ่ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกในแต่ละกลุ่ม 3) ด้านศักยภาพความสามารถ (Competency) หมายถึง ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Expert) และประสบการณ์สูง เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มคน ดังนั้น ผู้นำจึงเป็นผู้ที่มี

---

<sup>36</sup>L.E. Steig and E.K. Frederic, School Personnel and in – Service Training Practices (New York : Parker Publishing Company, 1969), 137.

ความสามารถ มีความรู้ มีประสบการณ์ มีความสามารถหรือบุคลิกภาพพิเศษที่ทำให้สมาชิก ยกย่องและยอมรับให้เป็นผู้นำไปในทิศทางต่างๆในด้านความสามารถผู้นำจึงมีความสามารถที่ เกิดจากตนเองมีคุณสมบัติส่วนตัวหรือคุณลักษณะ (Traits) ที่สามารถนำพาได้ เช่น มีความ กระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีความกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความ เข้มแข็งเด็ดขาด สิ่งเหล่านี้อาจไม่มีในผู้บริหารบางคนก็ได้ 4) ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationship) นอกจากความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ความเชี่ยวชาญแล้ว ผู้นำอาจมี ความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างหรือบุคคลอื่น ในลักษณะของความไว้วางใจ ความเชื่อถือ การ ยอมรับจากบุคคลต่างๆ แต่ผู้บริหารอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารอาจไม่รู้จักหรือไม่มีความสัมพันธ์กับพนักงานเลยเพียงแต่เป็นผู้ควบคุม ดูแลกำกับผลการ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามต้องการเป็นผู้กำหนด กฎระเบียบ นโยบายต่างๆให้พนักงานถือปฏิบัติ เป็นผู้กำหนดกฎระเบียบนโยบายต่างๆให้พนักงานถือปฏิบัติซึ่งอาจสร้างความพอใจหรือไม่พอใจ ให้แก่พนักงานได้ หากผู้นำเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดี จะสร้างความพอใจให้แก่พนักงานได้ มากกว่าผู้บริหาร<sup>37</sup>

จากคุณสมบัติของผู้นำที่ดีที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ดังนี้ คือ ผู้บริหารต้องมึ ความสามารถที่จะมองเห็นปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา มองเห็นความบกพร่องด้านโครงสร้างของ องค์กรที่เป็นเหตุให้งานไม่เกิดประสิทธิภาพ จะต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีประชาธิปไตย ด้วยความ มั่นใจในตนเอง มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูง เป็นบุคคลที่ ได้รับการยอมรับจากกลุ่มคน

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นศิลปะที่มีความสำคัญในการบริหาร ที่มีนักวิชาการในหลายยุคหลายสมัย ที่ทุ่มเทความพยายามในการศึกษาถึงภาวะความเป็นผู้นำ และได้ค้นหาแนวคิดหลักการทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำโดยยึดอยู่บนหลักความเชื่อถือที่ว่าความเป็นผู้นำเป็นศักยภาพ หรือทักษะที่สามารถพัฒนา เสริมสร้าง และปลูกฝังได้ ดังที่ สมยศ นาวิการ ได้สรุปทฤษฎีเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำไว้ดังนี้ 1) ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavior Theories of Leadership) จะมุ่งเน้นไปที่แบบของพฤติกรรมหรือสไตล์ความเป็นผู้นำที่ปฏิบัติเป็นประจำ และเชื่อว่าพฤติกรรมความเป็น ผู้นำสามารถพัฒนาได้ 2) ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Attribution Theories of Leadership)

<sup>37</sup> เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2549), 8-9.

จะเกี่ยวข้องกับด้านคุณลักษณะด้านร่างกายภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะงาน และคุณลักษณะทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะงาน และคุณลักษณะทางสังคมโดย ซึ่งให้เห็นว่า บุคคลที่จะเป็นผู้นำจะถูกแยกกลุ่มที่ไม่ใช่ผู้นำ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theories)ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น ทฤษฎีตามสถานการณ์ของ ฟิเดเลอร์ (Fiedler) และทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) 4) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป: ความเป็นผู้นำโดยวิสัยทัศน์และบารมี(Transformational Leadership: Leadership Through Vision and Charisma) :ซึ่งเป็นมุมมองใหม่แนวคิดมุ่งไปที่ผู้นำที่สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ<sup>38</sup> แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่กำลังได้รับความนิยมในช่วงเวลานี้ คือ ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นแนวคิดของเจมส์ แมคเกรเกอร์ เบิร์นส์ (James McGregor Burns) และเป็นผู้บัญญัติคำว่า “Transformational Leadership” ได้รับรางวัลพูลิตเซอร์ แห่งปี 1978 ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย จนได้ถูกนำไปกล่าวถึงในหนังสือหลายเล่มและได้มีการแปลในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ “ผู้นำแห่งการปรับเปลี่ยน” “ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง” “ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป” เป็นต้น<sup>39</sup>

### ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavior Theories of Leadership)

ในระหว่างปี ค.ศ. 1940 ความไม่พอใจกับวิธีการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะได้ทำให้นักพฤติกรรมศาสตร์มุ่งความสนใจของพวกเขาไปสู่พฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำทำอะไรและเขาทำอย่างไร วิธีการศึกษาเชิงพฤติกรรมพยายามที่จะจำแนกว่าผู้นำที่ดีทำอะไร (What Good Leaders Do) ผู้นำเน้นที่งานหรือมุ่งเน้นที่ผู้ตาม แนวคิดเชิงพฤติกรรมให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติจริง (Actual Behavior Leaders) มากกว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำรากฐานของวิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำจะศึกษาจากแบบภาวะผู้นำ คือ ความเชื่อว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้แบบภาวะผู้นำบางอย่างเพื่อที่จะนำบุคคลและกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ<sup>40</sup>

<sup>38</sup> สมยศ นาวิการ, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2540), 159-216.

<sup>39</sup> N.M. Tichy and M.A. Devanna, Transformational leader (New York : John Willey, 1986), 2.

<sup>40</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก, 2546), 166.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ได้ให้รายละเอียดว่า นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการและกิจกรรมของผู้นำ ซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่ามีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ<sup>41</sup> ซึ่งได้มีผู้ทำการวิจัยอย่างกว้างขวางและทำให้เกิดทฤษฎีต่างๆขึ้นมาอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำอยู่หลายทฤษฎี ดังนี้

1. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เน้นงานเป็นหลัก (job-centered leadership type) หรือเน้นผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก (employee-centered leadership) ของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่ากลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพทางการผลิตมากที่สุด มีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนแทนที่จะเป็นผู้นำให้ความสำคัญกับงาน<sup>42</sup>

2. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทฤษฎีสองมิติ (two-dimension theory) มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) จำแนกพฤติกรรมภาวะของผู้นำจำแนกออกเป็น 2 มิติ คือ 1) ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักหรือมุ่งงาน (Initiating Structure or Task Oriented) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับบทบาทของตัวเอง และคาดหวังผลงานของผู้ตามว่าจะจะเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานและความสำเร็จของงาน 2) ผู้นำคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักหรือมุ่งคน (Consideration or Employee Oriented) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมต่อผู้ตามในลักษณะของความเป็นมิตร ใจกว้างใจ ให้ความอบอุ่น และเชื่อถือผู้ตาม<sup>43</sup>

3. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (managerial grid theory) ซึ่งเบลค และมูตัน (Blake and Mouton) มีแนวความคิดหลักว่าในการพิจารณารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถจะจัดทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยงในลักษณะสองมิติ (two - dimension grid) ได้ มิติหนึ่งเป็นมิติของความสนใจเกี่ยวกับเรื่องงาน (concern for production) และอีกมิติหนึ่งเป็นมิติของความสนใจเกี่ยวกับเรื่องคน (concern for people) โดยถือว่าแต่ละมิติเป็นอิสระแก่กัน ในตาข่ายเชื่อมโยงสองมิติจะแบ่งเป็นตารางขนาด 9x9 นิ้ว ซึ่งจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 5 แบบ

<sup>41</sup>สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, พฤติกรรมองค์การ (เชียงใหม่: สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, 2544), 260-261.

<sup>42</sup>Rensis Likert, New patterns of Management (New York : McGraw-Hill Book, 1961), 5-7.

<sup>43</sup>James H. Donnelly, Fundamentals of Management (New York : Horper Collins, 1975), 266.

แต่ละแบบมีตำแหน่งต่างๆกันบนตาข่ายการบริหาร แสดงให้เห็นลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ 5 แบบ คือ

แบบเฉื่อยชา (1,1) (impoverished management) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนน้อย ทำงานโดยใช้ความพยายามน้อยมาก ทำเพื่อเอาตัวรอดเท่านั้น ไม่แสดงบทบาทความเป็นผู้นำเลย จัดว่าเป็นผู้นำที่ใช้ความพยายามในการบริหารงานให้เป็นผลสำเร็จในระดับต่ำที่สุด

แบบมุ่งงาน (9,1) (task management) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย มีการจัดระเบียบของงานหรือลักษณะวิธีการทำงานอย่างละเอียดเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ แต่จะไม่สนใจหรือไม่เน้นในเรื่องความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงาน จัดว่าเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในระดับสูงสุดและสนใจเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำที่สุด

แบบกันเอง (1,9) (country club management) คือ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์สูงมาก ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ทำงานโดยให้ความสำคัญกับความต้องการของคนมากเป็นพิเศษเพื่อให้มีความสัมพันธ์ที่ดีและมีบรรยากาศของการทำงานที่เป็นมิตรแต่จะไม่ค่อยคำนึงถึงความสำเร็จของงาน จัดว่าเป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนในระดับสูงสุดและสนใจในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในระดับต่ำสุด

แบบเดินทางสายกลาง (5,5) (middle of the road management) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนในระดับปานกลาง ในการบริหารงานยึดหลักว่าจะพยายามทำให้เกิดความสมดุลกันระหว่างประสิทธิภาพของงานกับขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดว่าเป็นผู้นำที่ให้ความสนใจในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานกับขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปานกลางทั้งสองด้านพร้อมๆกัน

แบบร่วมมือร่วมใจ (9,9) (team management) คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนมาก มุ่งเน้นที่จะให้งานมีประสิทธิภาพและผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจดี พยายามก่อให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มในลักษณะการประสานสอดคล้องกัน ร่วมมือกันทำงาน จัดว่าเป็นผู้นำที่เน้นการให้ความสำคัญกับงานและคนในระดับสูงสุดไปพร้อมๆกัน<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup>Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Managerial Grid (Houston : Gulf Publishing Co., 1964), 10.

4. รูปแบบพฤติกรรมผู้นำที่ใช้การบริหาร 4 ระบบของไลเคิร์ต (system management) ซึ่งไลเคิร์ต (Likert) กล่าวถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำว่า หมายถึง พฤติกรรมของแต่ละบุคคลเพื่อควบคุมกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม พฤติกรรมของผู้นำเป็นพฤติกรรมใดๆที่ผู้กระทำปรารถนาที่จะแสดงพฤติกรรมเป็นผู้นำ เป็นพฤติกรรมของบุคคลซึ่งมีผลต่อการกระทำของบุคคลอื่น หรือตอบสนองในเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องและยังเป็นผู้นำกับองค์กรต่างๆ พบว่าจะมีแบบความเป็นผู้นำ 4 ระบบที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่องดังนี้

ระบบที่ 1 แบบเผด็จการ ผู้นำมีความเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก โดยจะเห็นได้จากข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ ผู้นำตัดสินใจเพียงคนเดียวและสั่งการลงมาตามสายการบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการตามที่ได้ตัดสินใจไป มาตรฐานและการปฏิบัติงานกำหนดไว้ตายตัวโดยผู้นำ ผู้นำจะใช้การข่มขู่เมื่อมีความจำเป็น และใช้วิธีการลงโทษ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำไว้วางใจหรือเชื่อมั่นผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก และในทางกลับกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกกลัวผู้บังคับบัญชา ถ้าหากเกิดองค์การไม่เป็นทางการขึ้นมาองค์การดังกล่าวนี้มักจะต่อต้านเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

ระบบที่ 2 แบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ ผู้นำยังคงสั่งการแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้าง ผู้นำจะยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความคล่องตัวบางอย่างในการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้จะมีการตัดสินใจบางอย่างเกิดขึ้นโดยผู้ใต้บังคับบัญชา การตัดสินใจดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นภายในกรอบที่ระบุไว้ ผลตอบแทนและการลงโทษบางอย่างจะถูกใช้ในการจูงใจพนักงาน โดยทั่วไปผู้นำยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวพันกับผู้นำอย่างระมัดระวัง และยังคงมีความรู้สึกเกรงกลัวผู้นำอยู่ ถึงแม้จะมีองค์การที่ไม่เป็นทางการขึ้น องค์การดังกล่าวนี้จะไม่ต่อต้านเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

ระบบที่ 3 แบบปรึกษาหารือ ผู้นำมีความเชื่อมั่น และไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและสั่งการหลังจากที่ได้ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ถึงแม้ว่าการตัดสินใจที่สำคัญกระทำโดยผู้ใต้บังคับบัญชาระดับสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถตัดสินใจด้วยตัวเองถึงวิธีการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัด มีความไว้วางใจและมีความเชื่อมั่นบางอย่างระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผลตอบแทนถูกนำมาใช้จูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกอิสระเมื่อได้ปรึกษางานกับผู้นำ ถ้าหากว่าเกิดมีองค์การไม่เป็นทางการขึ้น องค์การดังกล่าวนี้อาจจะสนับสนุนหรือต่อต้านแต่เพียงเล็กน้อยกับเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

ระบบที่ 4 ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารที่ไต่เคิร์ทให้การสนับสนุนมากที่สุด ภายใต้ระบบที่ 4 เป้าหมายและการตัดสินใจเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานจะกระทำโดยกลุ่ม ผู้นำให้ความเชื่อมั่นและความวางใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การติดต่อสื่อสารไม่เพียงแต่จากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนเท่านั้น แต่จะมีการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนระหว่างเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันด้วยในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำไม่เพียงใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเท่านั้นและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมาภายในบรรยากาศของความเป็นมิตรภาพ องค์กรที่เป็นทางการและองค์กรที่ไม่เป็นทางการจะเข้ากันได้<sup>45</sup>

#### ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Attribution Theories of Leadership)

ในปี ค.ศ. 1943 สตีออคคิล (Stogdill) ได้สรุปว่าคุณลักษณะของผู้นำนั้น จะเกี่ยวกับบุคลิกลักษณะของผู้ตามด้วย เขาได้เขียนหนังสือ Individual Behavior and Group Achievement เน้นบทบาทของสมาชิกของกลุ่มเป็นเครื่องวัดพฤติกรรมของผู้นำ เขากล่าวว่าสมาชิกจะมีบทบาทอย่างไรขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 อย่าง คือ ฐานะและหน้าที่ที่มีต่อกลุ่ม สมาชิกมุ่งหวังสิ่งใดจากแต่ละบุคคลผู้นั้น และการรับรู้หรือความเข้าใจที่สมาชิกมีต่อปัจเจกชนผู้นั้น จากผลงานวิจัยต่างๆ สตีออคคิล (Stogdill) ได้นำมารวบรวมไว้ตั้งแต่ปี 1948 - 1970 แล้วมีความคิดเห็นสรุปออกมาเป็นทฤษฎีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) ลักษณะทางกาย (physical characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง น้ำหนัก สิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นปัจจัยส่งเสริมให้มีลักษณะของผู้นำในตนเอง และสามารถสร้างความยำเกรงให้กับสมาชิกภายในกลุ่มได้ 2) ภูมิหลังทางสังคม (social background) เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคม สถานภาพทางเศรษฐกิจ 3) สติปัญญา และความสามารถ (intelligence and ability) ผู้นำมีสติปัญญาสูง มีความรู้ ความสามารถด้านต่างๆที่ดี 4) บุคลิกภาพ (personality) ผู้นำมีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความระมัดระวังสูง มีความคิดริเริ่ม 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (task-related characteristics) ผู้นำมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง มีความสามารถในการนิเทศงาน 6) ลักษณะทางสังคม (social characteristics) เป็นผู้ที่ขอความร่วมมือจากบุคคลต่างๆได้ดี มีบารมี ชื่อเสียง เป็นที่รู้จักในสังคม เข้าสังคมได้ รู้จักกาลเทศะ<sup>46</sup>

<sup>45</sup>Rensis Likert, The Human Organization (New York : Mc Graw-Hill company, 1967), 14-24.

<sup>46</sup>Ralph M. Stogdill, Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research (New York : Ronald Press, 1953), 74-75.

### ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theories) เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยปัจจัยด้านสถานการณ์ที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างงาน อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ วุฒิภาวะของผู้ตาม สภาพแวดล้อม ทฤษฎีเชิงสถานการณ์พยายามแยกแยะปัจจัยด้านสถานการณ์เพื่อพิสูจน์ว่าสถานการณ์ใดมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำมากกว่ากัน<sup>47</sup> โดยมีทฤษฎีที่สำคัญหลายทฤษฎีดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำแบบจำลองของฟีเดเลอร์ (Fiedler) ได้เสนอแนวคิดเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำแบบจำลอง ความมีประสิทธิภาพของผู้นำในการที่จะทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มบรรลุหรือพบกับความสำเร็จขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โครงสร้างความต้องการของผู้นำ และระดับที่ผู้นำสามารถควบคุม และมีอิทธิพลต่อสถานการณ์ขณะใดขณะหนึ่ง ซึ่งปัจจัยหรือตัวแปรด้านสถานการณ์ที่สำคัญที่จะช่วยให้ตัดสินใจได้ว่าความเป็นผู้นำแบบใดจึงจะมีประสิทธิผลมี 3 ประการ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (leader-member relation) อยู่ในระดับดีหรือไม่ ถ้าผู้นำเข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ผู้นำไม่จำเป็นต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการในการสั่งการ 2) โครงสร้างของงาน (task structure) มีกำหนดโครงสร้างไว้ชัดเจนหรือไม่ ถ้างานนั้นไม่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่แน่ชัดอำนาจของผู้นำจะน้อยลง เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะโต้แย้ง สงสัย หรือไม่เห็นด้วยกับคำแนะนำหรือคำสั่งของผู้นำได้ 3) อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ (position power) มีมากหรือน้อย ถ้าผู้นำที่มีสิทธิขาดในการลงโทษหรือให้ผลตอบแทนมาก ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามาก<sup>48</sup>

2. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum of leadership behavior) เทนเนนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) เป็นนักทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของการเป็นผู้นำ ได้แก่ 1) แรงกดดันทางผู้บริหาร 2) แรงกดดันทางผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา 3) แรงกดดันทางสถานการณ์ นอกจากนี้ลักษณะของปัญหาและแรงกดดันทางเวลา เป็นปัจจัยทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการเลือกแบบบริหารตามธรรมชาติของ เทนเนนบอม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น

<sup>47</sup> วิชา บุนนชัย, ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2550), 66.

<sup>48</sup> Fred E. Fiedler, "The Contingency Model," Basic Studies in Social Psychology (New York : Holt, Rinehart and Winston, 1965), 538-551.

สามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำอย่างไร อย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่<sup>49</sup>

3. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ทฤษฎีนี้มุ่งให้ความสำคัญกับผู้ตามว่ามีความพร้อม (Readiness) หรือวุฒิภาวะ (Maturity) หรือไม่ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำที่เลือกใช้แบบของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตาม หมายถึง ความสามารถและความเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จ ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์นี้จะใช้วุฒิภาวะผู้นำ 2 มิติ ตามแนวคิดของ ฟิวดเลอร์ (Fiedler) คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task Behaviors) กับพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship Behaviors) และจากพฤติกรรมทั้ง 2 แบบนี้ เฮร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) ได้สร้างภาวะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Telling – S<sub>1</sub>) พฤติกรรมมุ่งงานสูง-มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำแบบนี้จะกำหนดบทบาทหน้าที่และบอกผู้ตามว่า ผู้ตามจะต้องทำอะไร อย่างไร เมื่อไร และที่ไหน ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบสั่งการ 2) ภาวะผู้นำแบบชี้นำ (Selling – S<sub>2</sub>) พฤติกรรมมุ่งงานสูง – มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำจะมีพฤติกรรมทั้งสั่งการและสนับสนุนผู้ตาม 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating – S<sub>3</sub>) พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ - มุ่งความสัมพันธ์สูง ผู้นำและผู้ตามจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผู้นำจะมีบทบาทที่สำคัญในการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitating) และสื่อสารทำความเข้าใจกับกลุ่ม 4) ภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating – S<sub>4</sub>) พฤติกรรมมุ่งงานต่ำ - มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ ผู้นำจะสั่งการน้อยและสนับสนุนน้อย<sup>50</sup>

4. รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย (path-goal theory) ของเฮาส์ (House) อธิบายให้เห็นว่า ผู้นำมีอิทธิพลอย่างไรต่อการรับรู้หรือความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเป้าหมายของงาน เป้าหมายส่วนตัว และวิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นๆ ผู้นำที่มีประสิทธิผล ตามแนวทฤษฎีนี้จึงพิจารณาจากสภาพทางจิตวิทยาของผู้ใต้บังคับบัญชามีใช้พิจารณาจากความสำเร็จในการทำงาน ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลก็คือ ผู้นำที่เพิ่มพูนการยอมรับความพึงพอใจ และยกระดับแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายคล้ายๆกับทฤษฎีสถานการณ์อื่นๆ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบหลัก 2 อย่าง คือ พฤติกรรมผู้นำกับ

<sup>49</sup>Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, “How to Choose a Leadership Pattern,” *Harvard Business Review* 37,3 (May-June 1973) : 162-164.

<sup>50</sup>Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs., New Jersey : A Simon and Schuster Company,1993), 158-170.

สถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ แบบสั่งการ (Directive) แบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement - oriented) แบบสนับสนุน (Supportive) และแบบให้มีส่วนร่วม (Participative)<sup>51</sup>

5. รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีการบริหารแบบสามมิติ (three – dimension theory) ทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (Reddin) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีสถานการณ์สามมิติของ เรดดิน (Reddin) ได้แก่ มิติพฤติกรรมด้านงาน มิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ และมิติประสิทธิผล

#### แบบของการบริหารเบื้องต้นของเรดดิน (Reddin)

1. ผู้นำแบบปลีกตัว (separated) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับงานและคนน้อย เขาจะปลีกตัวไปจากทั้งงานและคน

2. ผู้นำแบบอุทิศตน (dedicated) ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมทางด้านการบริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมากแต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย พฤติกรรมของเขาจะให้ความสำคัญกับคนน้อย

3. ผู้นำแบบสัมพันธ์ (related) ผู้นำประเภทนี้จะมีพฤติกรรมทางด้านการบริหาร ที่ให้ความสำคัญกับคนมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย พฤติกรรมของเขาจะมุ่งอยู่ที่การสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

4. ผู้นำแบบประสาน (integrated) ผู้นำประเภทนี้จะให้ความสำคัญทั้งงานและคนมาก เป็นพฤติกรรมที่มุ่งอยู่ที่คนและงานมาก<sup>52</sup>

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

ภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสับสนอย่างในปัจจุบันนี้ การนำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาปรับเปลี่ยนองค์การ เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ ( new paradigm ) ของภาวะผู้นำ<sup>53</sup> โดยมีเบอร์น (Burn) และบาส (Bass) เป็นสองคนแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการ

<sup>51</sup>Robert J. House, "A Past Goal Theory of Effectiveness," Administrative Science Quarterly 1,3 (September 1971) : 321-338.

<sup>52</sup>William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : McGraw-Hill Book Company, 1970), 11-12.

<sup>53</sup>Donald C. Mosley, Paul H. Pietri, and Leon C. Megginson, Management Leadership in Action, 5th ed. (New York : Horper Collins, 1996), 412.

เปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่เนื่องจากภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ (visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (empowering) เป็นผู้มี คุณธรรม (moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ<sup>54</sup>

### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ตามแนวคิดของเบิร์นส์ (Burns)**

เบิร์นส์ (Burns) เป็นผู้นำเสนอความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือที่เขาแต่ง ขึ้นชื่อ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) เขามีความเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับ ผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์ร่วม (united conceptually) คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า “การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม” และมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของ บุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่ม คิดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำการ แลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อ ทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการ ของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการ เปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของ ผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (conscious) ของความต้องการยกระดับความ ต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับความต้องการมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของ อุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (end values) เช่น

---

<sup>54</sup>Bernard M. Bass, “Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?,” *American Psychologist* 52,2 (February 1997) : 130-139.

อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกรอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่าย ให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายสาระสำคัญของผู้นำจริยธรรม คือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตามอำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้าและเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคห์ลเบิร์กแล้ว จึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมมือกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม

ภาวะผู้นำดังกล่าวมีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะผู้นำจริยธรรม<sup>55</sup>

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ตามแนวคิดของบาส (Bass)**

จากทฤษฎีของเบิร์น (Burns) บาส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (transactional) บาส (Bass) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญ และคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจตนเอง (self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก บาส (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียว ที่เรียกว่า บารมี (charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ บาส (Bass) เห็นว่าการมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มิออกเหนือจากความมีบารมี

<sup>55</sup>James M. Burns, *Leadership* (New York : Harper & Row, 1987), 55-80.

คือ การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (intellectual stimulation) การคำนึงถึงเอกบุคคล (individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในแนวคิดบาส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น (Burns) โดยไม่ใช่แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้นแต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทนและบาส (Bass) ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน บาส (Bass) ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

บาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองผ่านทาง การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (intellectual stimulation) หรือการคำนึงถึงเอกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (achievement) การบรรลุตัวจะแห่งตน (self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (well-being) ของสังคม องค์กรและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย<sup>56</sup>

บาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) ได้อธิบายลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นเกิดความรู้สึกระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศรัทธามากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้

<sup>56</sup>Bernard M. Bass, "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership," *European Journal of Word and Organizational Psychology* 8,1 (January 1999) : 11.

ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการทำทลายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น<sup>57</sup>

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 บาส (Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม บาส (Bass) วินิจฉัยว่า ความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นที่สูงกว่า สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบที่สามารถสรุปเป็นตารางที่ 3 ดังต่อไปนี้

---

<sup>57</sup>Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership (Thousand Oaks : Sage Publications, 1994), 2.

ตารางที่ 3 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ภายใต้โครงการที่เป็นการตอบสนอง (reactive)	มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	รางวัล (ภายนอก)	การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	ประเพณีปฏิบัติ	ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	ผลที่ได้	วิสัยทัศน์
ผู้นำ	เน้นในกิจกรรม ชีบทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการ จัดการแบบวางเฉย	เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครูมีการกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้อง ให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดีไม่เป็นทางการ เข้าถึงได้ง่ายเป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ได้บังคับบัญชา	แสวงหาความมั่นคงความต้องการได้รับการตอบสนองแยกองค์การออกจากปัจเจกบุคคล	ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์การมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	การทำงานตามที่คาดหวัง	ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา : Donald C. Mosley, Paul H. Pietri, and Leon C. Megginson, Management Leadership in Action, 5th ed. (New York : Horper Collins, 1996), 412.

นอกจากนั้น บาส (Bass) ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงานและผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่า

ที่เกี่ยวกับการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาวุ่นปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคคล<sup>58</sup>

บาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้นทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดยบาสและอโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่บาส (Bass) เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และพฤติกรรมของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – Faire Leadership) หรือพฤติกรรมที่ไม่ใช่ภาวะผู้นำ (Non-leadership behavior)<sup>59</sup>

#### โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ( Model of the full range of leadership )

ในปี 1991 บาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โดยใช้ผลจากวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเสนอในปี 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือของภาวะผู้นำการ

---

<sup>58</sup>Bernard M. Bass, “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership,” European Journal of Word and Organizational Psychology 8,1 (January 1999) : 20.

<sup>59</sup>เรื่องเดียวกัน, 21.

เปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน(Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย(Laissez – Faire Leadership) หรือพฤติกรรมที่ไม่มีภาวะผู้นำ (Non-leadership behavior)<sup>60</sup>

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำคัญของผู้ตาม ทำให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน “4I’s” ดังนี้

1.1 การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (charisma or idealized influence – II) ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามทัศนภาพ (vision) ร่วมกันโดยผู้นำเป็นผู้มีทัศนภาพ (vision) และรู้ถึงภารกิจ (mission) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวมเป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรมทัศนคติ และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างทัศนภาพและวัตถุประสงค์ในอนาคต โดยสรุปแล้วการสร้างบารมี เป็นรูปแบบกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจมีความศรัทธาและนับถือผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจและทัศนภาพของผู้นำซึ่งผู้นำจะมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง การกำหนดตนเองให้เป็นผู้ที่มีจุดหมายอันสูงส่งและมีความสามารถ มีอำนาจมีความสามารถในการกำหนด แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง คือ มีทัศนภาพ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งภายในจิตใจ มีคุณธรรมอันสูงส่งเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่างกำหนดเป้าหมายได้ชัดเจนรวมถึงกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามมีความตั้งใจและความพยายามเพิ่มขึ้น

---

<sup>60</sup>Bernard Bass and Bruce J. Avolio, Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership (California : Sage Publications Inc., 1994), 124-125.

ภาวะผู้นำการสร้างบารมี (charismatic leadership) เป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำบารมี มีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นสุดยอดของกระบวนการอื่นๆ 3 ด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation-IM) เป็นกระบวนการที่มีผู้ทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นจูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงานเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการต่างๆ ชักชวนสร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจทัศนภาพและความหมายมีความรู้สึกตระหนักว่าภารกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูดสัญลักษณ์หรือสร้างจินตนาการซึ่งอาจทำได้โดย 1) ผู้นำสร้างความมั่นใจ 2) ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้สิ่งที่เขาทำนั้นมีวัตถุประสงค์อย่างไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตามโดยทั่วไป ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์สำหรับภาวะผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจในองค์กรที่ซับซ้อนมักใช้กันมากมาย โดยกระตุ้นเร้าอารมณ์ผู้ตาม เช่น แนะนำโครงการใหม่ การให้อาสาสมัครทำงาน การทดลองการปฏิบัติด้านวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้การสร้างแรงบันดาลใจทั้งสิ้น รวมทั้งการปฏิบัติงานที่มีความยากลำบาก

1.3 การกระตุ้นเขาวัวปัญญา (intellectual stimulation-IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่ายส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

การกระตุ้นเขาวัวปัญญาเป็นการใช้อำนาจของตรรกะ (power of logic) หมายถึงการจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ เป็นการเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้งพยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การกระตุ้นเขาวัวปัญญา เพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กรเมื่อ 1) กลุ่มหรือองค์กรถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน 2) เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น 3) ผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้สมาธิในการคิดค้นกลวิธี และมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญญาของตนเองและผู้ตาม

โดยการวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติและประเมิน เกิคมโนทัศน์ แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ และการได้เปรียบเสียเปรียบ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ

1.4 การคำนึงถึงเอกบุคล (individualized consideration-IC) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (developmental orientation) เป็นพี่เลี้ยง (mentoring) และคำนึงถึงความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลของผู้ตาม (individualization of followers) วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดตามกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม กระจายอำนาจความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพด้วยตนเอง มีความมั่นคงสามารถบูรณาการความต้องการและมีทัศนภาพที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความรู้สึกเป็นของตนเองมีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด

การคำนึงถึงเอกบุคล เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้มีตำแหน่งสูงขององค์การคำนึงถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา หลักการสำคัญของการคำนึงถึงเอกบุคล คือ ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการ (needs) ที่แตกต่างกันและโดยเฉพาะผู้ตามบางคน (specific employee) ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคลแล้วยกระดับเขาให้เป็นที่มียศกภาพ

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการของผู้ตาม จะได้รับการแลกเปลี่ยนเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตามที่กำหนดประกอบด้วยกระบวนการ 3 ด้าน คือ

2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (contingent reward – CR) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้จูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม และส่งเสริมให้ยอมรับบทบาทต่อไป ผู้นำจะต้องประเมินความต้องการของผู้ตาม เมื่อจะให้ผู้ตามทำงาน ผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการและบอกวิธีการทำงาน เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลที่กำหนดแล้ว ผู้นำจะต้องให้รางวัลตามที่สัญญาการให้รางวัลอาจทำได้ 2 วิธี คือ 1) ให้การยกย่องชมเชยที่ทำงานดี โดยการขึ้นเงินเดือนเลื่อนตำแหน่ง 2) ให้การยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเทความพยายามรวมทั้งการประกาศความดีความชอบ

ให้ปรากฏแก่สาธารณชนและการให้เกียรติในฐานะเป็นบุคคลดีเด่น เป็นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม (contingent reinforcement) หรือการให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจ โดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives)

2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง (active management - by - exception - MBE - A) การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์การ โดยให้ปฏิบัติตามตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมาและผู้นำจะกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตามและหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติให้ถูกต้อง โดยผู้นำแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ล้มเหลวในการทำงานโดยใช้วิธีการตั้งแต่เบาที่สุดจนถึงขั้นรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่องว่ากล่าวตักเตือน ดำเนินลดขั้นเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอันอาจทำให้ผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าวควรเป็นไปในลักษณะการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (contingent aversive reinforcement) โดยการให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะยอมทำตามไปตามมาตรฐานที่กำหนด หลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบ เช่น เป็นปรปักษ์ต่อกัน ความเฉื่อยชา วิตกกังวลหรือสูญเสียความต้องการการมีชื่อเสียง (self esteem) และเมื่อผู้ตามยอมทำตาม ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการใช้การเสริมแรงในทางลบ และให้ผู้ตามมีความต้องการในการมีชื่อเสียงและการเสริมแรงด้วยตนเอง (self reinforcement) ให้มากขึ้น หากผู้ตามยังเพิกเฉยไม่เข้าใจหรือไม่มีความสามารถ ผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจน

2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม (passive management - by - exception - MBE - P) การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อมเป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์การ โดยการให้ผู้ตามปฏิบัติตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะเข้าแทรกแซงแก้ไข โดยผู้นำดำเนินการแก้ไขโดยใช้การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม เช่นเดียวกันกับการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง

3. ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez - Fair Leadership - LF) เป็นผู้นำที่หลีกเลี่ยงการแทรกแซงหรือรับผิดชอบการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบตามสบาย เป็นลักษณะของความเชื่อถือว่า "ให้ทุกคนทำในสิ่งของตนเอง" เกี่ยวกับภารกิจขององค์การและความขัดแย้งของเป้าหมาย วัตถุประสงค์การสื่อสารให้สมาชิกขององค์การได้เข้าใจการวางแผนมีน้อยมากหรือไม่มีเลย ยังไม่มีความชัดเจนในวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจ การนิเทศและการให้ข้อมูลป้อนกลับมีน้อยมาก เป็นลักษณะของการบริหารที่วิกฤตและเนื่องจากผู้นำไม่ใช้อำนาจ เป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ตามที่จะแสดงอำนาจและภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง (referent power) สภาพการณ์เช่นนี้มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์การเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขันกันทำให้ขาดความแต่ความรู้สึกที่สับสน ความเป็นหน่วยเดียวกันมีน้อยและขาดขวัญกำลังใจ

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนดังกล่าว และการศึกษาวิจัยโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับที่สูงกว่า (higher – order factor analysis) บาส (Bass) และอโวลิโอ (Avolio) ได้กำหนดภาวะผู้นำมิติที่ 2 ประสิทธิภาพ จัดเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง “4I’s” มีประสิทธิภาพมากที่สุดและการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมาเป็นอันดับรองลงมา เป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่ต้องการให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูง เป็นภาวะผู้นำเชิงรุก (active proactive leadership) ส่วนองค์ประกอบการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรงมีประสิทธิภาพมากเป็นอันดับรองลงมาต่อไป และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม มีประสิทธิภาพน้อยเป็นลักษณะของภาวะผู้นำเชิงรับ (passive – reactive leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด สำหรับมิติที่ 3 เป็นความถี่ของภาวะผู้นำหากมีความถี่ของภาวะผู้นำที่ได้ผลดี(optima)จะมีสภาพ (profile) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำ

#### ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

จากแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ทำให้เห็นความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทั้งสองแบบต่อการเปลี่ยนแปลงผู้ตาม ทำงานตามวิธีการดั้งเดิมหรือมาตรฐานตามปกติขององค์กร ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น พัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นมีศักยภาพ มีความเป็นผู้นำเกิดความพยายาม และปฏิบัติงานเกินกว่าที่คาดหวังไว้ จากแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass&Avolio) ที่ภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีลักษณะเกี่ยวเนื่องกัน ผู้นำคนเดียวสามารถใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในเวลาและสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน และผลการวิจัยได้องค์ประกอบภาวะผู้นำต่างๆ โดยภาวะผู้นำแบบตามสบายมีเพิ่มเติมเข้ามา ซึ่งเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุดและไม่เป็นการเสริมแรงให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดเรื่องแบบภาวะผู้นำดังกล่าว เมื่อนำมาเทียบเคียงกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งพบว่าโรงเรียนมีหน้าที่ และภารกิจค่อนข้างมาก จึงต้องจัดหาเทคโนโลยีเพื่อแบ่งเบาภาระการใช้แรงงานของบุคลากร ดังนั้น กระบวนการที่ผู้บริหารจะใช้แนวโน้ม หรือเสริมแรงบุคลากรที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่สุด คือ ภาวะผู้นำตามแนวคิดของบาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio) ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)<sup>61</sup>

<sup>61</sup>Bernard M. Bass, The Full Range Model of Leadership (New York : McGraw-Hill, Inc., 1991), 124-133.

## การนิเทศการศึกษา

การจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จะต้องอาศัยการควบคุม กำกับติดตาม และการนิเทศการศึกษาซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่ง ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาซึ่งต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน การนิเทศจึงเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหารที่จะติดตามช่วยเหลือสนับสนุนให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าการนิเทศการศึกษาเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนในการที่จะดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้สูงขึ้น

### ความหมายของการนิเทศการศึกษา

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “การนิเทศการศึกษา” ไว้มากมายหลายท่าน อาทิเช่น สเปียร์ (Spear) ได้กล่าวถึงความหมายของการนิเทศการศึกษา ว่าเป็นกระบวนการที่จะทำให้เกิดการปรับปรุงการเรียนการสอนของครูโดยการทำงานร่วมกันกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการกระตุ้นความเจริญก้าวหน้าของครูและมุ่งหวังที่จะช่วยเหลือครูเพื่อให้ครูช่วยตนเองได้ การนิเทศการศึกษาเป็นโครงการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนอย่างหนึ่ง<sup>62</sup> แฮร์ริส (Harris) ได้ให้ความหมายของการนิเทศไว้ว่า การนิเทศ หมายถึง การที่บุคคลากรในโรงเรียนได้กระทำต่อบุคคลหรือสิ่งหนึ่ง สิ่งใด โดยมีจุดประสงค์ให้การดำเนินงานของโรงเรียนเกิดประสิทธิผลในการจัดการเรียนการสอน<sup>63</sup> กลลิคแมน(Glickman) ให้ความหมายว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึง หน้าที่ทางโรงเรียนที่จะต้องปรับปรุงการสอน รวมทั้งการให้ความช่วยเหลือโดยตรงกับครู การพัฒนากลุ่ม และการสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น<sup>64</sup>

<sup>62</sup>Harold Spears, Improving the Supervision of Instruction (New York : Prentice-Hall, 1967), 6.

<sup>63</sup>Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education, 3rd ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1985), 10-11.

<sup>64</sup>C.D. Glickman, Supervision of Instruction : A Developmental Approach (Massachusetts : Allyn and Bacon Inc., 1990), 257.

คูสิต ทิวถนอม ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาว่า เป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการบริการและวิธีต่างๆ ที่มีจัดการอย่างเป็นระบบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา โดยมีจุดประสงค์เพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอนและการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพ<sup>65</sup> ชารี มณีศรี ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาว่า การนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน (Learning-teaching situations) ความสำเร็จของงานนี้ขึ้นอยู่กับความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นกระบวนการพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้นเป็นการร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องโดยใช้หลักประชาธิปไตยในการนิเทศ<sup>66</sup> อัญชลี โพธิ์ทอง ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาว่า การนิเทศเป็นงานสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร เป็นงานที่จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันในทุกฝ่าย ในการดำเนินการสร้าง แนะนำ และปรับปรุงคุณภาพของการสอนให้มีประสิทธิภาพ<sup>67</sup> สุมณ อมรวิวัฒน์ ให้ความหมายว่า การนิเทศการศึกษามีใช้การอบรมสั่งสอนในแนวดิ่ง คือ จากผู้รู้มากไปสู่ผู้ที่รู้น้อยกว่าเพียงอย่างเดียวหากแท้จริงเป็นกระบวนการแนวราบที่ทุกฝ่ายยอมรับนับถือในความเด่น และความด้อยของกันและกัน นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน<sup>68</sup>

จากความหมายของการนิเทศการศึกษาที่นักการศึกษาได้กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่าการนิเทศการศึกษาเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหาร ซึ่งเป็นการปรับปรุงการเรียน การสอน มุ่งหวังที่จะช่วยเหลือให้ครูช่วยตนเองได้ ทั้งนี้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย โดยมีจุดประสงค์เพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอน และการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพ

---

<sup>65</sup>คูสิต ทิวถนอม, การนิเทศการศึกษาหลักการและการปฏิบัติ (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2540), 21-22.

<sup>66</sup>ชารี มณีศรี, การนิเทศการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร: ศิลปาบรรณาการ, 2542), 22.

<sup>67</sup>อัญชลี โพธิ์ทอง, การนิเทศการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2544), 66.

<sup>68</sup>สุมณ อมรวิวัฒน์, กัลยามิตรนิเทศ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: บริษัทดับบลิว เอพรี่อดเพอดีจำกัด, 2547), 7.

### ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้ อาทิเช่น กู๊ด (Good) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง ความพยายามของผู้ทำหน้าที่นิเทศที่จะช่วยในการให้คำแนะนำแก่ครู หรือผู้อื่นที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาให้สามารถปรับปรุงการสอนของตนให้ดีขึ้น ช่วยให้เกิดความเจริญงอกงามในด้านวิชาชีพ ช่วยพัฒนาความสามารถของครูช่วยในการคัดเลือกแบบ และปรับปรุงวัตถุประสงค์ทางการศึกษา ช่วยในการเลือกและจัดสรรวัสดุอุปกรณ์การสอน ช่วยเหลือและปรับปรุงวิธีสอนและช่วยในการประเมินผลการเรียนการสอน<sup>69</sup> กลลิคแมน (Glickman) กล่าวว่า การนิเทศทำหน้าที่เสมือนกาวที่ช่วยยึดติดสิ่งต่างๆ กับโรงเรียนจนประสบผลสำเร็จ กล่าวคือ การนิเทศทำหน้าที่ในการรวบรวมสิ่งที่เป็นความพึงพอใจในประสิทธิภาพการสอนไว้ในการดำเนินงานทั้งหมดของโรงเรียน<sup>70</sup> อเนก ส่งแสง กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การนิเทศที่อาศัยบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชาต่างๆ ตลอดจนครูในโรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เกี่ยวกับการเรียนการสอนที่โรงเรียนคัดเลือกและแต่งตั้งขึ้น โดยทำงานร่วมกับครูในการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้<sup>71</sup> อารุง จันทวานิช กล่าวถึงการนิเทศภายในว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา ครูผู้ชำนาญการ ครูผู้ร่วมนิเทศ ครูแกนนำ ดำเนินการโดยใช้ภาวะผู้นำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ประสานงานและใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานของสถานศึกษานั้นๆ โดยส่วนรวมให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานการศึกษา<sup>72</sup>

<sup>69</sup>Carter V. Good, Dictionary of Education, 3rd ed. (New York : Mc Graw-Hill Book, 1973), 574.

<sup>70</sup>Carl D. Glickman, Supervision of Instruction A Development Approach (Massachusetts : Allyn and Bacon, 1990), 4.

<sup>71</sup>อเนก ส่งแสง, การนิเทศการศึกษา (กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏพระนคร, 2540), 136.

<sup>72</sup>อารุง จันทวานิช, กฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาของเอกชน (กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2548), 16.

จากความหมายของนิเทศภายในโรงเรียนที่นักการศึกษา ได้กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่าการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นสิ่งที่ผู้ทำหน้าที่นิเทศให้คำแนะนำแก่ครูให้เกิดความเจริญงอกงามในด้านวิชาชีพ พัฒนาความสามารถของครู เลือกลงและจัดสรรวัสดุอุปกรณ์การสอน ปรับปรุงวิธีสอน และประเมินผลการเรียนการสอน ซึ่งต้องดำเนินการโดยใช้ภาวะผู้นำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจประสาน และใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานของสถานศึกษานั้นๆ โดยส่วนรวมให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานการศึกษา

### ความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคคล ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงมีผู้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน อาทิเช่น อัดัมส์และดิกกี (Adams and Dickey) ได้เสนอหลักความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ว่าช่วยให้ครูสามารถคิดค้นวิธีทำงานด้วยตนเอง สามารถนำตนเองและตัดสินใจปัญหาของตนเองได้ รู้จักแยกแยะและวิเคราะห์ปัญหาของตนเอง เพื่อจะสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ทำให้ครูรู้สึกมั่นคงและมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง เกิดความคุ้นเคยกับแหล่งวิทยาการและสามารถนำมาใช้ในการเรียนการสอน<sup>73</sup> เนกเลย์และอีแวนส์ (Neagley & Evans) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายในการนิเทศภายในโรงเรียนของอาจารย์ใหญ่ โดยสรุปคือ เพื่อพัฒนาหลักสูตรการเรียนการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามปรัชญาที่ตั้งไว้ ส่งเสริมให้ครูแต่ละคนหรือทั้งกลุ่มแสดงความสามารถออกมาอย่างอิสระและปรับปรุงการเรียนการสอนร่วมกัน ดูแลโครงการนิเทศภายในให้ดำเนินไปด้วยดี มีการวัดผลประเมินผลโครงการทั้งระบบ อีกทั้งจัดตั้งผู้เชี่ยวชาญในการสอน การแลกเปลี่ยนข่าวสารและการพัฒนาเทคนิคใหม่ๆ ในท้องถิ่น<sup>74</sup> กู๊ด (Good) มองความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนว่า ควรจะมุ่งเพื่อให้ครูเกิดความเจริญงอกงามทางวิชาชีพ ช่วยพัฒนาความสามารถของครู ช่วยให้เลือกและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของ

<sup>73</sup>H.P. Adams and F.G. Dickey, Basic Principles of Supervision (New York : America Book Co., 1953), 22-41.

<sup>74</sup>R. L. Neagley and N. Evans, Handbook for effective of instruction, Englewood cliffs, (New Jersey : Prentice-Hall, 1964), 105-106.

การศึกษา ช่วยปรับปรุงเนื้อหาการสอน ปรับปรุงวิธีสอนและช่วยปรับปรุงการประเมินผลการสอน<sup>75</sup> ชารี มณีศรี ได้กล่าวว่าความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนนั้นเป้าหมายหลักอยู่ที่การพัฒนาครูทั้งด้านวิชาชีพคือฝึกให้มีประสบการณ์ตรง เช่น การประชุมอบรมสัมมนา การทดลองหลักสูตรวิธีสอน และประสบการณ์โดยอ้อม เช่น การจัดกิจกรรมต่างๆให้ครูมีโอกาสพบปะทางวิชาการ นอกจากนั้นยังช่วยสร้างครูให้มีลักษณะความเป็นผู้นำ การทำงานร่วมกับคนอื่นอันจะยังผลให้เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนดียิ่งขึ้นกล่าวโดยย่อก็คือมุ่งพัฒนาคนและพัฒนางาน<sup>76</sup> กระทรวงศึกษาธิการให้ความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้ 1) เพื่อให้สถานศึกษามีศักยภาพการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สอดคล้องตามมาตรฐานหลักสูตรและให้เป็นไปตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 2) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหาร และจัดการเรียนรู้ 3) เพื่อพัฒนาหลักสูตร และการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน สังคม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน 4) เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในวิชาชีพ 5) เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนปฏิรูประบบบริหาร โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ ชื่นชมในผลงาน 6) เพื่อให้เกิดการประสานงาน และความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ระหว่างผู้เกี่ยวข้องทั้งหลาย ได้แก่ ชุมชน สังคม และวัฒนธรรม วิชาชีพต่าง ๆ<sup>77</sup> ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวว่าความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน มีดังนี้ 1) เพื่อพัฒนาและส่งเสริมการบริหารและงานวิชาการของสถานศึกษา 2) เพื่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 3) เพื่อสำรวจ วิเคราะห์ วิจัยและประเมินผลเพื่อปรับปรุงคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา 4) เพื่อพัฒนาหลักการ และสื่อการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน และเอกสารทางวิชาการ ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการ และเป็นของสถานศึกษาและครู

<sup>75</sup>Carter V. Good, Dictionary of Education, 3rd ed. (New York : McGraw-Hill Book Company, 1973), 574.

<sup>76</sup>ชารี มณีศรี, การนิเทศการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร: ศิลปบรรณาการ, 2542), 26.

<sup>77</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการนิเทศช่วยเหลือโรงเรียนปฏิรูปการเรียนอย่าง ต่อเนื่อง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543), 13.

อาจารย์ 5) เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะครูอาจารย์ให้มีความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็น ซึ่งจะนำไปใช้ในการเรียนการสอน การจัดการศึกษาทั้งให้สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้<sup>78</sup> สมเดช สีแสง ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายการนิเทศภายในโรงเรียนนั้นเพื่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ 1) รู้จักวิธีปรับปรุงการเรียนการสอนและการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น 2) ช่วยให้เกิดความงอกงามในวิชาชีพทางการศึกษา 3) ช่วยพัฒนาครู 4) ช่วยเหลือและปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการศึกษา 5) ช่วยเหลือและปรับปรุงวิธีสอน 6) ช่วยเหลือและปรับปรุงการประเมินการสอน<sup>79</sup>

จากความมุ่งหมายของการนิเทศภายในโรงเรียนที่นักการศึกษาได้กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่าการนิเทศภายในโรงเรียนมีความมุ่งหมายเพื่อช่วยเหลือ ปรับปรุง ประเมินการสอนซึ่งเป็นการพัฒนาครูให้สามารถคิดค้นวิธีการทำงานด้วยตนเอง รู้จักแยกแยะ วิเคราะห์ปัญหา เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน สังคมทันต่อการเปลี่ยนแปลง

#### ความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในด้านต่างๆของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีต่างๆ ทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอให้เหมาะสมกับสภาพการณ์นั้นๆ การนิเทศจึงมีความจำเป็นเนื่องจากสภาพการนิเทศของหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการนิเทศมีจำนวนจำกัดสถานศึกษากระจายอยู่ตามพื้นที่ต่างๆทั่วประเทศหน่วยงานไม่สามารถจัดให้มีการนิเทศได้ทั่วถึง เนื่องจากครูผู้สอนมีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ ความต้องการ ความรับผิดชอบ ความถนัด ความสนใจ ผู้บริหาร เป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่จะส่งเสริม สนับสนุนให้ครูประสบความสำเร็จในวิชาชีพ เครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหาร โรงเรียนประสบความสำเร็จในการพัฒนาครู คือ การนิเทศภายในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการอันต่อเนื่องจะช่วยพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการปรับปรุงการสอน และการจัดกิจกรรมการสอนของตนเองให้ดีขึ้นเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ได้มีนักการศึกษาหลายท่าน กล่าวถึง ความจำเป็นของการนิเทศภายใน

<sup>78</sup>ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2543), 226.

<sup>79</sup>สมเดช สีแสง, คู่มือปฏิบัติการและเตรียมสอบผู้บริหารการศึกษา (ชัยนาท : ชมรมความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย, 2544), 730.

โรงเรียนไว้ดังนี้ ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ได้ให้เหตุผลความจำเป็นของการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ดังนี้ 1) การนิเทศเป็นการส่งเสริมคุณภาพด้านการเรียนการสอนในโรงเรียน 2) ครูควรได้รับการนิเทศเพื่อการพัฒนาความสามารถด้านการเรียนการสอนและความก้าวหน้าทางวิชาการ 3) การนิเทศสามารถกระตุ้น ชี้นำทางความคิดใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับครูภายในโรงเรียน โดยเฉพาะที่นำเอาเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ มาใช้ จะเป็นการช่วยในการเก็บข้อมูลในการนิเทศ การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ 4) โรงเรียนมีความจำเป็นจะต้องให้ครูทำต่อเนื่องกันไป เพราะไม่มีหลักประกันว่าครูที่ผ่านสถาบันฝึกหัดครูแล้วจะเป็นครูที่มีประสิทธิภาพตลอดไปโดยไม่ต้องมีการนิเทศ เพราะความก้าวหน้าทางวิชาการเพิ่มพูนขึ้นเรื่อยๆ 5) เป็นการให้ครูเข้าใจวัตถุประสงค์ของการศึกษาทั่วไป ปรัชญา วัตถุประสงค์ของโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินการสอนบรรลุวัตถุประสงค์ 6) เป็นการสร้างขวัญกำลังใจของคณะครู และก่อให้เกิดความรู้สึกที่ปลอดภัยในการทำงาน เพื่อจะได้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย อันเดียวกัน มีความรักและภูมิใจในอาชีพครูที่ตนปฏิบัติอยู่<sup>80</sup> อัญชลี โพธิ์ทอง ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการนิเทศการศึกษาว่าการจัดการศึกษาทุกระดับเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่ง สำหรับผู้รับผิดชอบทางการศึกษา และเพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แม้ว่าจะมีครูที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาสู่ระบบการศึกษา ก็ยังมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้อื่นเข้ามาช่วยเหลือและนำ การนิเทศการศึกษาจึงเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาทางการศึกษาได้ การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อการจัดการศึกษาด้วยเหตุผลที่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change) เช่น การเปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรเป็นสังคมอุตสาหกรรม การปรับหลักสูตร การปรับวิธีการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน ครูต้องติดตามให้มีความรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงต้องนำการนิเทศเข้ามาช่วยทางด้านมาตรฐานการศึกษา ต้องอาศัยผู้ชำนาญ ผู้มีความรู้ ความสามารถ ช่วยนิเทศให้ ความรู้แก่ครูประจำการ ให้ครูมีความรู้ที่ทันสมัย<sup>81</sup>

<sup>80</sup>ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, การนิเทศการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ (ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540), 179.

<sup>81</sup>อัญชลี โพธิ์ทอง, การนิเทศการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2544), 71-72.

จากความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียนที่นักการศึกษาได้กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่าความจำเป็นของการนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การพัฒนาความสามารถด้านการเรียนการสอน และความก้าวหน้าทางวิชาการ สามารถกระตุ้น ชี้นำทางความคิดให้ครูได้นำเทคนิควิธีการใหม่ๆ มาปรับวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

### หลักการนิเทศภายในโรงเรียน

ในการปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษา จำเป็นต้องมีหลักการในการดำเนินงานที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการนิเทศการศึกษาไว้ อาทิเช่น เบอร์ตัน และบรูคเนอร์ (Burton and Brueckner) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศภายในโรงเรียน คือ 1) การนิเทศการศึกษาคควรมีความถูกต้องตามหลักวิชา คือ สอดคล้องกับค่านิยม วัตถุประสงค์ และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการนั้น โดยเฉพาะ การนิเทศการศึกษาคควรจะเป็นไปตาม ความเป็นจริง ตามกฎเกณฑ์ของเรื่องนั้นๆ และควรจะได้มีวิวัฒนาการในด้านเครื่องมือและกลวิธีโดยมีจุดหมาย และนโยบายที่แน่นอน 2) การนิเทศการศึกษาคควรจะเป็นวิทยาศาสตร์ คือ เป็นไปอย่างมีระบบระเบียบทั้งในด้านกระบวนการนิเทศและการใช้เครื่องมือ มีการรวบรวมข้อมูลและสรุปผลจากข้อมูลอย่างเป็นปรนัย เชื่อถือได้มากกว่าการสรุปจากข้อคิดเห็นเพียงอย่างเดียว 3) การนิเทศการศึกษาคควรเป็นประชาธิปไตย คือ มีความเคารพในตัวบุคคลเปิดโอกาสให้การร่วมมือและใช้ประโยชน์จากการทำงานร่วมกันให้มากที่สุด ใช้อำนาจน้อยที่สุดและอำนาจนั้นจะต้องได้จากหมู่คณะ 4) การนิเทศการศึกษาคควรจะเป็นการสร้างสรรค์ คือ ควรจะแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคลแล้วเปิดโอกาสให้แสดงออกเพื่อพัฒนาความสามารถนั้นอย่างเต็มที่และควรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากที่สุด<sup>82</sup> ฟรานเซท (Franseth) ได้เสนอหลักการนิเทศการศึกษาไว้ 4 ประการ คือ 1) การนิเทศการศึกษาคจะให้ผลอย่างเต็มที่ในการปรับปรุงการเรียนการสอนก็ต่อเมื่อการนิเทศนั้นได้ให้ความสำคัญแก่วิธีการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล และอยู่บนจุดมุ่งหมายที่แน่นอน ซึ่งได้พิจารณาดกลองร่วมกันโดยคณะครูและผู้ทำการนิเทศ 2) การนิเทศการศึกษาคจะมีความหมายสำหรับครูก็ต่อเมื่อการนิเทศนั้นแสดงให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อผู้รับการนิเทศโดยตรงนั้น คือ จะต้องให้ครูได้มีส่วนร่วมในการพิจารณาว่าจะให้ผู้ทำการนิเทศช่วยเหลือในเรื่องใด จึงจะเป็นที่ต้องการของเขา 3) การ

<sup>82</sup>William H. Burton and Leo J. Brueckner, *Supervision : A Social Process*, 3rd ed. (New York : Appleton – Century Company, 1955), 101 -102.

นิเทศการศึกษาที่ดีจะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ช่วยและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันในการช่วยเหลือครู และจะต้องทำให้ครูรู้สึกว่า จะช่วยให้เขาพบวิธีที่ดีกว่าในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 4) การนิเทศการศึกษาจะให้ผลควรใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์<sup>83</sup> เซอร์จิโอแวนนี และสตาแรทท์ (Sergiovanni and Starratt) กล่าวถึงหลักการนิเทศการศึกษา ดังนี้ 1) การนิเทศการศึกษาต้องคำนึงถึงการปรับปรุงการเรียนการสอน และการดำเนินการโดยทั่วไป รวมทั้งการจัดให้มีความสะดวกสบายทางวัตถุต่างๆ 2) การนิเทศการศึกษาและการบริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด 3) การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องอยู่บนพื้นฐานทางปรัชญาวิทยาศาสตร์ และความเป็นประชาธิปไตย 4) การนิเทศการศึกษาที่ดี เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ไม่สามารถใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ได้ อาจใช้วิธีการศึกษา ปรับปรุงและประเมินผล 5) การนิเทศการศึกษาที่ดีควรเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องมีการวางแผนอย่างมีระเบียบ มีการประสานความร่วมมือและจัดให้มีกิจกรรมต่อเนื่องกัน 7) การนิเทศที่ดีต้องเป็นวิชาชีพ<sup>84</sup> กระบวนการศึกษานิเทศได้สรุปหลักการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ดังนี้ การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นระบบที่ผู้นิเทศภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา ครูผู้ชำนาญการ ครูร่วมนิเทศ ครูแกนนำ ดำเนินโดยใช้ภาวะผู้นำ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ประสานงาน และใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานของสถานศึกษานั้นๆ โดยส่วนรวมให้เป็นไปตามมาตรฐานหลักสูตร มาตรฐานการศึกษา การนิเทศภายในสถานศึกษามีหลักการดังต่อไปนี้ 1) หลักการปฏิบัติงานตามวิธีวิทยาศาสตร์ ดำเนินการอย่างมีระบบระเบียบซึ่งครอบคลุมถึงวิธีการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ การวางแผนการนิเทศ การปฏิบัติการณ์นิเทศ การประเมินผลการนิเทศ ซึ่งควรจะมาจากการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และสรุปผลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่เชื่อถือได้ 2) หลักการปฏิบัติงานตามวิถีทางประชาธิปไตย เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลให้เกียรติซึ่งกันและกัน เปิดใจกว้าง ยอมรับผลการประเมินตนเอง ยอมรับในเหตุผล และปฏิบัติตามข้อตกลง ตลอดจนใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย 3) หลักการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสร้างสรรค์ โดยการแสวงหาความสามารถพิเศษของครูแต่ละบุคคลเปิดโอกาสให้ได้แสดงออก และสนับสนุนส่งเสริมความสามารถเหล่านั้น

<sup>83</sup>J. Franseth, *Supervision and Leadership* (New York : Row Paterson, 1961), 23-28.

<sup>84</sup>Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Starratt, *Supervision Human Perspectives* (New York : McGraw-Hall Book, 1988), 29-30.

อย่างเต็มที่ 4) หลักการปฏิบัติการตามกระบวนการกลุ่ม และการมีส่วนร่วม เน้นความร่วมมือ ร่วมใจในการดำเนินงาน โดยยึดวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือแบ่งปัน ประสพการณ์ซึ่งกันและกัน ร่วมคิด ร่วมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของงานโดยส่วนรวม

5) หลักการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพ เน้นการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ มีการควบคุมติดตามผลการดำเนินงาน และผลผลิตอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามมาตรฐานการศึกษา 6) หลักการปฏิบัติงานโดยยึดวัตถุประสงค์ การดำเนินงานทุกครั้งต้อง กำหนดวัตถุประสงค์การทำงานอย่างชัดเจน ออกแบบการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้<sup>85</sup> ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศภายในสถานศึกษาว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา เป็นแนวทางปฏิบัติที่ผู้นิเทศต้องนำไปปฏิบัติ ขณะทำการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยเฉพาะทางด้านวิชาการจะบรรลุผลตามความมุ่งหมายที่วางไว้ต้องมีประสิทธิภาพ ผู้ดำเนินงานต้องมีหลักยึดในการทำงาน หลักการนิเทศภายในสถานศึกษา มีดังนี้ 1) การนิเทศควรจัดให้มีการบริหารงานเป็นระบบและมีการวางแผน การดำเนินงานเป็นโครงการ 2) การนิเทศต้องถือหลักการ มีส่วนร่วมในการทำงาน คือมีความเป็นประชาธิปไตย เคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นความร่วมมือ ร่วมใจกันในการดำเนินงานและใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ 3) การนิเทศเป็นงานสร้างสรรค์ เป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคลให้แต่ละบุคคลได้แสดงออก และพัฒนาความสามารถเหล่านั้นได้อย่างเต็มที่ 4) การนิเทศเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเรียนการสอน โดยให้ครูอาจารย์ได้เรียนรู้ว่าปัญหาของตนเองเป็นอย่างไร จะหาวิธีแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไร 5) การนิเทศเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น สร้างความเข้าใจระหว่างกัน สร้างมนุษยสัมพันธ์มีวิธีการทำงานที่ดี และความสามารถที่จะอยู่ร่วมกันได้ 6) การนิเทศเป็นการสร้างความผูกพันและความมั่นคงต่องานอาชีพ รวมทั้งความเชื่อมั่นในความสามารถของตน เกิดความพึงพอใจในการทำงาน 7) การนิเทศเป็นการพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพครู ให้มีความรู้สีกภาคภูมิในอาชีพที่ต้องใช้วิชาความรู้และความสามารถ และสามารถที่จะพัฒนาได้<sup>86</sup>

<sup>85</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการนิเทศช่วยเหลือโรงเรียนปฏิรูปการเรียนอย่าง ต่อเนื่อง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543), 16.

<sup>86</sup> ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2543),

จากหลักการนิเทศภายในโรงเรียนที่นักการศึกษาได้กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า หลักการของการนิเทศภายในโรงเรียน ต้องมีความถูกต้องตามหลักวิชา เป็นไปอย่างมีระบบ มีการรวบรวมข้อมูล สรุปผลจากข้อมูลอย่างเป็นปรนัย เชื่อถือได้ แสวงหาความสามารถความพิเศษของครู และพัฒนาความสามารถเหล่านั้นอย่างเต็มที่ เปิดโอกาสให้ได้แสดงออก สนับสนุนการมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจระหว่างกัน สร้างมนุษยสัมพันธ์มีวิธีการทำงานที่ดี เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการประสานความร่วมมือและจัดให้มีกิจกรรมต่อเนื่องกัน

### ขอบข่ายของการนิเทศภายในโรงเรียน

จากการศึกษาแนวคิดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนของนักการศึกษาทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนเป็นภารกิจสำคัญ และเป็นหัวใจในการบริหารงานทุกงานที่จัดทำขึ้นภายในโรงเรียน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครูอันส่งผลไปถึงคุณภาพนักเรียน และผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการที่จะจัดการศึกษาของโรงเรียนให้ดำเนินไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ ขอบข่ายงานของแฮร์ริส (Harris) มีความครอบคลุมงานในแต่ละด้าน เพื่อนำไปเป็นแนวทางพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในโรงเรียน ซึ่งคาดว่าจะได้รับความสำเร็จ เพราะสอดคล้องกับสภาพการนิเทศการศึกษาของสังคมไทย ซึ่งแฮร์ริส (Harris) ได้เสนอความคิดการนิเทศการศึกษาในโรงเรียนไว้ 10 งาน คือ 1) งานด้านการพัฒนาหลักสูตร (developing curriculum) ซึ่งเกี่ยวกับการร่างหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตร การสร้างคู่มือหลักสูตร การจัดทำแผนการสอน กำหนดการสอน การกำหนดมาตรฐานการเรียนการสอนและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง 2) การจัดระบบการเรียนการสอน (organizing for instruction) เกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ในการเรียนการสอน การจัดแบ่งกลุ่มนักเรียน การจัดเวลาเรียน 3) การบริหารงานบุคคล (providing staff) เกี่ยวกับการจัดบุคลากรเข้าทำการสอนหรือทำกิจกรรมต่างๆและงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่นการคัดเลือกบุคลากรโดยการสอบคัดเลือก การเก็บรักษาทะเบียนประวัติบุคลากร 4) งานจัดสิ่งอำนวยความสะดวก (providing facilities) เกี่ยวกับการจัดเครื่องมือเครื่องใช้สำหรับครู ตลอดจนอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับอาคารสถานที่ เพื่อประโยชน์แก่การเรียนการสอน 5) งานจัดหาวัสดุอุปกรณ์ (providing material) เกี่ยวกับการวิเคราะห์ประเมินเลือกสรรวัสดุอุปกรณ์ต่างๆเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการเรียนการสอน 6) งานฝึกอบรมครูประจำการ (arranging for in service education) ได้แก่คณะครูหรือผู้ปฏิบัติงานอันจะทำให้บุคคลเหล่านี้มีขีดความสามารถสูงขึ้น 7) การปฐมนิเทศครูใหม่ (orienting staff members) เกี่ยวกับการให้ข้อมูลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานสำหรับผู้ที่ยังใหม่ เพื่อให้บุคคลเหล่านี้พร้อมที่จะทำงานได้

อย่างมีประสิทธิภาพลดอุปสรรคอันอาจมีขึ้น 8) การจัดบริการพิเศษแก่ครู (relating special pupils service) เกี่ยวกับงานบริการให้ความช่วยเหลือที่จะช่วยให้กิจการของโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงงานพัฒนานโยบายและงานวางแผนการใช้บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ 9) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (developing public relations) เกี่ยวกับการสร้างความเข้าใจอันดีอันจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ประกอบด้วย การแจ้งข่าวความเคลื่อนไหวทางการศึกษาให้ชุมชนทราบ แสวงหาทางเลือกใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เป็นประโยชน์ต่อการศึกษา พยายามหลีกเลี่ยงอิทธิพลในทางที่ผิดและไม่เหมาะสมของชุมชนที่จะมีผลต่อการสอน 10) งานประเมินผลการเรียนการสอน (evaluating instruction) เกี่ยวกับการวางแผนการจัดและดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการเรียนการสอนในทุกๆด้าน<sup>87</sup>

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดขอบข่ายการนิเทศภายในสถานศึกษาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุภารกิจของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยงาน 4 งาน ได้แก่

1. งานด้านวิชาการ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปใช้ให้บรรลุตามจุดหมายของหลักสูตรสถานศึกษา ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร ได้แก่

- 1.1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น
- 1.2) การนำหลักสูตรสถานศึกษาไปใช้ และการออกแบบการจัดการเรียนรู้
- 1.3) การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดทำและใช้แผนการจัดการเรียนรู้
- 1.4) การจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้แบบบูรณาการและเน้นทักษะการคิด
- 1.5) การจัดหา พัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 1.6) การสนับสนุนให้ครูผลิตและใช้สื่อการเรียนรู้
- 1.7) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
- 1.8) การจัดมุมหนังสือ ห้องสมุด และแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา
- 1.9) การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง
- 1.10) การสอนซ่อมเสริม
- 1.11) การวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา
- 1.12) การประกันคุณภาพการศึกษา
- 1.13) การนิเทศภายในโรงเรียน
- 1.14) การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูจัดทำแฟ้มข้อมูลนักเรียนเป็นรายบุคคล
- 1.15) การประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
- 1.16) การจัดศูนย์โสตทัศนูปกรณ์
- 1.17) การจัดบริการแนะแนว

2. งานด้านบริหารบุคคล เป็นการจัดดำเนินการ เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาได้รู้และเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบของตน การติดตามดูแล ช่วยเหลือให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ผู้ร่วมงาน

---

<sup>87</sup>Ben M. Harris, *Supervisory Behavior in Education*, 3rd ed. ( Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.,1985), 10-12.

ทุกคนเกิดความสำนึกในหน้าที่ที่รับผิดชอบสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาพัฒนาตนเอง ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ได้แก่ 2.1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2.2) การกำหนดความต้องการ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากร 2.3) การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ 2.4) การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ 2.5) การจัดสวัสดิการ 2.6) การนิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงาน 2.7) การพัฒนาบุคลากร 2.8) การส่งเสริมให้นักเรียนได้ศึกษาต่อ 2.9) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 2.10) การพิจารณาความดีความชอบ 2.11) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากร 2.12) งานวินัย และนิติกร

3. งานด้านบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องของระบบสำนักงาน ซึ่งมีข้อกำหนดกฎเกณฑ์ และวิธีการที่แน่นอน ได้แก่ 3.1) งานธุรการและสารบรรณ 3.2) งานทะเบียนและรายงาน 3.3) งานข้อมูลและสารสนเทศ 3.4) งานจัดทำแผนปฏิบัติการและการจัดระบบการศึกษา 3.5) งานอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย 3.6) งานประชาสัมพันธ์ 3.7) งานสวัสดิการ 3.8) งาน พ.ร.บ. การศึกษา 3.9) งานระเบียบ กฎหมาย กฎกระทรวง และข้อปฏิบัติต่างๆ 3.10) กิจกรรม 5 ส.

4. งานด้านงบประมาณ เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับระบบการเงินและพัสดุ ได้แก่ 4.1) งานงบประมาณ 4.2) งานจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 4.3) งานจัดตั้งและการของบประมาณประจำปี 4.4) งานเบิกจ่ายงบประมาณ 4.5) งานรายงานการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี 4.6) การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ 4.7) การบริหารการเงิน 4.8) การบริหารการบัญชี 4.9) การบริหารงานพัสดุ 4.10) ระบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา<sup>88</sup>

### กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นกระบวนการที่สำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคุณภาพการศึกษาที่จะช่วยให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น และ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีผู้นำเสนอกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน อาทิเช่น แฮร์ริส (Harris) เสนอกระบวนการนิเทศไว้ 6 ขั้นตอน คือ

<sup>88</sup> กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2544), 34-38.

1) การประเมินสภาพการทำงาน ( assessing) เป็นการศึกษาสภาพต่างๆในปัจจุบันเพื่อนำมาเป็นข้อมูลที่กำหนดถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 2) การจัดลำดับความสำคัญของงาน (prioritizing) เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายจุดประสงค์และกิจกรรมต่างๆตามลำดับความสำคัญ 3) การออกแบบวิธีทำงาน (designing) เป็นกระบวนการวางแผนหรือกำหนดโครงการต่างๆเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การจัดสรรทรัพยากร (allocating resources) เป็นกระบวนการแบ่งและกำหนดทรัพยากรต่างๆเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 5) การประสานงาน (co-ordinating) เป็นกระบวนการเกี่ยวข้องกับ คน เวลา วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จ 6) การชี้นำในการทำงาน (directing) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติเพื่อให้เกิดสภาพที่เหมาะสม อันจะสามารถบรรลุผลในการเปลี่ยนแปลง<sup>89</sup>

คอปแลนด์ และ โบยัน (Copeland and Boyan) กล่าวว่า กระบวนการนิเทศประกอบด้วย 8 ขั้นตอนย่อยใน 4 ขั้นตอนหลัก โดยเรียงลำดับตั้งแต่ขั้นตอนย่อยที่ 1-8 โดยที่ทุกขั้นตอนจะต้องเป็นการร่วมกันปฏิบัติระหว่างผู้นิเทศและครู โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) การประชุมปรึกษาหารือก่อนการสังเกต (preservation conference) หารือเกี่ยวกับประเด็นที่น่าสนใจ ตลอดจนพฤติกรรมที่จะสังเกตและการเลือกหรือการสร้างเครื่องมือการสังเกต 2) การสังเกตการสอน (observation) เป็นการสังเกตพฤติกรรมการสอนของครู 3) การวิเคราะห์ข้อมูลการสังเกตการสอน (analysis) เป็นการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสังเกต และร่วมกันพิจารณาพฤติกรรมที่ต้องคงไว้หรือเปลี่ยนแปลง 4) การประชุมปรึกษาหารือหลังการสังเกต (post observation conference) เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครูผู้สอนเกี่ยวกับการสังเกต และพิจารณายุทธวิธีการแก้ปัญหาของครู<sup>90</sup>

โลเวลล์ และ ไวลส์ (Lovell and Wiles) ได้เสนอความรู้ที่จำเป็นในการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้

- 1) ความรู้เกี่ยวกับตัวครูที่จะไปนิเทศ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับความต้องการ ความสนใจ วุฒิภาวะ เจตคติ และการรับรู้ตนเอง การรู้ลักษณะของครูที่จะทำให้การนิเทศประสบผลสำเร็จได้โดยง่าย
- 2) สภาพสังคมและจิตวิทยาเกี่ยวกับการนิเทศ ได้แก่ บรรยากาศในองค์กร การคาดหวังของการบริหาร การให้รางวัลและผลตอบแทน เวลาสำหรับการนิเทศ การกำหนดทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในการนิเทศ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ การสนับสนุนงานนิเทศของผู้บริหาร สิ่งต่างๆเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการนิเทศการศึกษาเป็นอย่างมาก

<sup>89</sup>Ben M. Harris, *Supervisory Behavior in Education*, 3rd ed ( Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.,1985), 14-15.

<sup>90</sup>N. J. Boyan and W.D. Copeland. *Instructional Supervision Training Process* (Columbus : Charles E. Maerril Publishing Company, 1978), 4-6.

3) ความรู้เกี่ยวกับศึกษานิเทศก์ หรือผู้ทำหน้าที่นิเทศ ลักษณะของศึกษานิเทศก์ก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอีกเรื่องหนึ่ง ศึกษานิเทศก์จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับงานที่ตนเองจะทำการนิเทศ ต้องมีทักษะในการทำงาน สามารถแก้ปัญหาต่างๆ สามารถช่วยเหลือครูให้พัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการได้ ลักษณะของศึกษานิเทศก์ที่กล่าวมาแล้วเป็นองค์ประกอบของศึกษานิเทศก์ที่จะต้องพัฒนาตนเอง เพื่อที่จะเป็นบุคคลที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน 4) ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศ การนิเทศการศึกษาที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันกับทฤษฎีต่อไปนี้ ทฤษฎีการสื่อความหมาย ทฤษฎีการจูงใจ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีผู้นำ ทฤษฎีสุขภาพจิต ทฤษฎีการเรียนการสอน ทฤษฎีพัฒนาการของกลุ่ม และทฤษฎีองค์การ ผู้ที่ศึกษาในศาสตร์สาขาการศึกษา หรือผู้ที่เป็นนักนิเทศการศึกษา ควรจะมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและทฤษฎีดังกล่าวมาแล้ว จะทำให้มีความเข้าใจในสภาพการนิเทศในภาคปฏิบัติและสามารถไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง<sup>91</sup> สूरศักดิ์ ปาเฮ กล่าวไว้ว่า กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน มีส่วนสำคัญต่อผลสำเร็จของการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อช่วยให้ครูอาจารย์ทราบถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของโรงเรียนเพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาการบริหารและวิชาการ
- 2) เพื่อให้ครูอาจารย์สามารถจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้กับเด็กได้ถูกต้องตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
- 3) เพื่อให้ครูได้ตระหนักถึงปัญหาการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่สามารถแก้ไขปรับปรุงได้
- 4) เพื่อสนับสนุนส่งเสริม สร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้สอน
- 5) เพื่อมุ่งให้เกิดความร่วมมือ และประสานงานกันเป็นอย่างดีภายในระบบงานของโรงเรียน
- 6) เพื่อควบคุมมาตรฐาน และพัฒนางานด้านการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการก้าวสู่ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน<sup>92</sup>

### บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการนิเทศภายในโรงเรียน

ผู้บริหารถือว่าเป็นบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการนิเทศการศึกษา เนื่องจากงานนิเทศการศึกษาเป็นงานของผู้บริหารในการบริหารงานนั้นผู้บริหารต้องพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนควบคู่ไปด้วย เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>91</sup>John T. Lovell and Wiles Kimball, Supervision for Better Schools (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1983), 13-15.

<sup>92</sup>สूरศักดิ์ ปาเฮ, “การนิเทศภายใน หัวใจของการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียน,” วารสารวิชาการ 5,8 (สิงหาคม 2545) : 26.

ดังนั้นการที่ผู้บริหารมีการนิเทศการศึกษาควบคู่ไปด้วยจึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารคนนั้นทำงานได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้การนิเทศภายในโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับทำให้ความสนใจและเอาใจใส่ของผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่ให้การดำเนินการนิเทศการศึกษาประสบผลสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ซึ่ง เนียกเลย์ (Neagley) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการนิเทศภายในตามปรัชญาในโรงเรียนไว้ ดังนี้ 1) ทำงานร่วมกับคณะครูในโรงเรียน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามปรัชญาของโรงเรียน 2) เป็นผู้นำในการวางโครงการเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน หลักสูตร และแผนการสอนของโรงเรียน 3) ทำงานร่วมกับครูในการพัฒนาเป้าหมายการสอนให้บรรลุเป้าหมายทุกระดับ 4) ทำงานร่วมกับครูในการพัฒนาปรับปรุงโครงการวัดผลและการประเมินผลของโรงเรียน 5) ทำงานร่วมกับครูในการพัฒนาระบบการนิเทศ เพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่เรียนช้าและส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี 6) ทำงานร่วมกับครูในการกำหนดแผนงาน การจัดชั้นเรียน การทำรายงานการเรียนของนักเรียน 7) สำรวจความต้องการของคณะครูและให้คำแนะนำและนิเทศงานการเรียนการสอนให้แก่คณะครู 8) รับผิดชอบงานโครงการนิเทศให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง 9) พัฒนาคณาจารย์ประจำการในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง 10) ติดตามข่าวสารเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวในการพัฒนาการศึกษาและแจ้งให้คณะครูได้ทราบเพื่อที่จะได้ไม่เป็นคนล่าหลัง 11) จัดให้ครูได้แลกเปลี่ยนความเห็นข่าวสารและข้อมูลต่างๆระหว่างครูในโรงเรียนและโรงเรียนอื่น 12) สำรวจสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น เครื่องมือ เครื่องใช้ หนังสือ เอกสารทางวิชาการ และจัดสิ่งเหล่านั้นให้ครูเมื่อครูต้องการ<sup>93</sup> ลูซิโอ และแม็คเนล (Lucio and Mc Nell) ได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารในการนิเทศการศึกษาไว้ดังนี้ คือ 1) มีหน้าที่วางแผนร่วมกับครูเป็นรายบุคคล และเป็นหมู่คณะในการกำหนดนโยบายและจุดหมายในการจัดการศึกษา 2) มีหน้าที่ในการบริหารโดยวินิจฉัยสั่งการประสานงานและกำหนดแนวทางที่จำเป็น 3) มีหน้าที่นิเทศการศึกษา โดยการให้คำปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล และเป็นหมู่คณะเพื่อปรับปรุงคุณภาพการสอน 4) มีหน้าที่พัฒนาหลักสูตรโดยตรง ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย เลือกเนื้อหาวิชาสร้างคู่มือครูและคัดเลือกอุปกรณ์การสอน 5) มีหน้าที่สาธิตการสอนโดยเป็นผู้จัดให้มีการสาธิตการสอนด้วยตนเองในเรื่องวิธีเกี่ยวกับวิธีสอน การใช้อุปกรณ์การสอนรวมทั้งช่วยเหลือด้านอื่นๆแก่ครูผู้กำลังสอนในชั้นเรียน

<sup>93</sup>Ross L. Neagley, Handbook on Effective Supervision of Instruction (New Jersey : Prentice-Hall, 1964), 87-88.

6) ทำการวิจัยอย่างมีระเบียบแบบแผน เช่น การสำรวจ การทดสอบและศึกษาค้นคว้าแนวคิดต่างๆที่ดี เพื่อเผยแพร่ให้ครูนำไปใช้ในชั้นเรียน<sup>94</sup> อเนก ส่งแสง ได้กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศภายในดังนี้ 1) กำหนดจุดมุ่งหมายของการนิเทศ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานด้านส่งเสริมการปฏิบัติงานและความช่วยเหลือในการทำงานของครูเป็นคณะไม่ใช่ต่างคนต่างทำ ส่งเสริมให้ครูรักงานวิชาการ ทำงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอ เคารพหลักการและเหตุผล และช่วยเหลือให้ครูปฏิบัติงานได้สะดวก มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ มีเวลาปฏิบัติงาน และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2) กำหนดวิธีการหาข้อมูล ศึกษาปัญหาและข้อบกพร่องตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ของงานวิชาการในโรงเรียน เช่น เยี่ยมชั้นเรียน และสังเกตการสอน ปรึกษาหารือกับครูเป็นรายบุคคล และคณะ จัดให้มีการประเมินผลงานทางวิชาการของโรงเรียน ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารงานวิชาการต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางปรับปรุงงาน รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลภายนอก เช่นศึกษานิเทศก์ ผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการการศึกษาโรงเรียน ผู้นำท้องถิ่น 3) กำหนดวิธีการกิจกรรมการนิเทศภายใน เช่น การปฐมนิเทศครูใหม่ให้เข้าใจในการทำงานตามนโยบายของโรงเรียนด้วยการแนะนำ ชี้แจงหรือจัดพี่เลี้ยงให้ จัดครูที่มีประสบการณ์สาธิตการสอน จัดประชุมครูเกี่ยวข้องกับงานวิชาการตามระดับชั้น และกลุ่มประสบการณ์เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาการเรียนการสอน การวางโครงการเฉพาะเรื่อง จัดให้มีการอบรมครูเชิงปฏิบัติการ เช่น การจัดทำอุปกรณ์การสอน การจัดทำกำหนดการสอน การสัมมนาทางวิชาการ เพื่อหาแนวทางปรับปรุงการเรียนการสอน จัดให้ครูมีเอกสารทางวิชาการ เช่น หลักสูตร แผนการสอน คู่มือครูหนังสือประกอบการค้นคว้า จัดไว้มุมใดมุมหนึ่งของห้องสมุด หรือห้องพักครู เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ครู ส่งเสริมกระตุ้นให้ครูทดลองสอน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จัดให้มีการเยี่ยมเยียนชั้นเรียน หรือชมการเรียนการสอนในโรงเรียนอื่นที่ทำให้เกิดแนวความคิดในการปรับปรุงการเรียนการสอน จัดให้ครูเลือกวัสดุและจัดหาสื่อการสอน เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างเพียงพอและมีคุณภาพประเมินตัวเองเพื่อให้ครูรับผิดชอบต่อผลงานที่จะปฏิบัติและมีการพัฒนาวิธีการสอนโดยการให้ครูบันทึกกิจกรรมการสอนและปฏิบัติงานและมีแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของครูด้วยตนเอง ร่วมวางแผนกับศึกษานิเทศก์ในการปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียนประเมินคุณภาพของห้องเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง<sup>95</sup>

<sup>94</sup>William H. Lucio and John D. McNell, *Supervision in Thought and Action* (New York : McGraw – Hill, 1979 ), 23-25.

<sup>95</sup>อเนก ส่งแสง, *การนิเทศการศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียน สโตร์, 2540), 137-138.

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารในการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

- 1) ตระหนักและเห็นความสำคัญว่าจะต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลง
- 2) บริหารและจัดการแบบมีส่วนร่วม
- 3) สร้างขวัญกำลังใจ
- 4) สร้างความเข้าใจกับผู้ปกครองและหน่วยงานอื่น
- 5) สนับสนุนด้านงบประมาณ ขานพาหนะ และอำนวยความสะดวกทุกด้าน
- 6) สร้างเครือข่ายกับโรงเรียนและสถาบันผลิตครูเพื่อการพัฒนาโรงเรียน
- 7) ประสานงานกับหน่วยงานนิเทศ และสถาบันผลิตครูในท้องถิ่นเพื่อร่วมกันวางแผนในการพัฒนาบุคลากรและโรงเรียน<sup>96</sup>

วิโชติ ชัยชนะ ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนไว้ ดังนี้

- 1) ศึกษาข้อเท็จจริงและปัญหาต่างๆจากการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้ทราบความต้องการและช่องทางที่จะให้ความช่วยเหลือ
- 2) การประชุมร่วมกับครูในเรื่องเกี่ยวกับวิชาการ
- 3) การอบรมและเผยแพร่ความรู้แก่ครูในโรงเรียน
- 4) ส่งเสริมประสบการณ์ของครูให้ได้เห็นของจริงในการดำเนินงานทางวิชาการ กระบวนการสอน เช่น การไปดูการปฏิบัติการสอนของโรงเรียนอื่น
- 5) การช่วยเหลือครูในด้านการเตรียมการสอนและอำนวยความสะดวกในด้านการปฏิบัติงาน เช่น หาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ซึ่งครูไม่สามารถหาได้หรือจัดหาตำรา คู่มือให้ครูได้ค้นคว้าเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ<sup>97</sup>

กรองทอง จิรเดชากุล ได้กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศภายในดังนี้

- 1) กำหนดนโยบายของการนิเทศภายในโรงเรียน เช่น ส่งเสริมให้ใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงาน เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
- 2) ส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรและเรื่องอื่นๆที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการในการพัฒนา ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน้าที่ครู ตลอดจนมีเจตคติที่ดีต่อการนิเทศภายในโรงเรียน
- 3) ปฏิบัติการนิเทศภายในโรงเรียนตามแผนการนิเทศของสถานศึกษา
- 4) เปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนและมีการประเมินตนเอง
- 5) สรุปและเผยแพร่งานที่ประสบความสำเร็จ<sup>98</sup>

<sup>96</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, แนวทางการนิเทศช่วยเหลือโรงเรียนปฏิบัติการเรียนอย่าง ต่อเนื่อง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543), 12.

<sup>97</sup>วิโชติ ชัยชนะ, “การศึกษาการปฏิบัติงานนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา” (ปริญญานิพนธ์ กสม. สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2544), 281-282.

<sup>98</sup>กรองทอง จิรเดชากุล, คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน (กรุงเทพฯ : ธารอักษร, 2550),

### ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชยันนาท

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชยันนาท ประกอบด้วย 8 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง 29 โรงเรียน อำเภอโนนรมย์ 23 โรงเรียน อำเภอวัดสิงห์ 15 โรงเรียน อำเภอสรนครบุรี 35 โรงเรียน อำเภอสรรพยา 27 โรงเรียน อำเภอหันคา 37 โรงเรียน อำเภอหนองมะโมง 14 โรงเรียน และอำเภอเนินขาม 10 รวมทั้งสิ้น 190 โรงเรียน ครู-อาจารย์จำนวน 848 คน และนักเรียนจำนวน 11,763 คน บริหารงานโดยใช้กรอบแนวทางการดำเนินงานตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

#### วิสัยทัศน์

บริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง มีคุณธรรมนำความรู้ ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง มีคุณภาพและพัฒนาสู่มาตรฐาน

#### พันธกิจ

1. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชากรวัยเรียนในจังหวัดชยันนาททุกคนให้ได้รับการพัฒนา ให้เป็นบุคคลที่มีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง
2. ยกระดับคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสู่มาตรฐาน
3. กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

#### เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1. NT, O-NET เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50
2. โรงเรียนเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทุกสาระไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5
3. ผู้เรียนผ่านการประเมินทักษะกระบวนการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียน
4. ครูพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน สอนตรงตามมาตรฐานและผลการเรียนรู้ ที่คาดหวัง
5. โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการและเครือข่ายที่ดี

#### แนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

1. ร่วมมือกับคณะกรรมการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
2. จัดให้มีการประชุมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสม่ำเสมอ
3. ผู้บริหารโรงเรียนใช้เวลาส่วนใหญ่ในการอยู่บริหาร โรงเรียน
4. ติดตามการเตรียมความพร้อมของครูก่อนการสอนอย่างสม่ำเสมอ
5. พัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้กับครูสม่ำเสมอ

6. ตรวจสอบ ติดตาม การทำแผนการเรียนรู้ของครูให้สอดคล้องกับมาตรฐาน ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังที่หลักสูตรกำหนดอย่างสม่ำเสมอ
7. โรงเรียนเลือกรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม
8. สร้างเครือข่ายการบริหารโรงเรียน และร่วมมือกับโรงเรียนอื่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
9. ประเมินคุณภาพโรงเรียนเป็นรายด้าน
10. กำหนดเป้าหมายการพัฒนา
11. ทำสัญญาการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด
12. นิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอ
13. ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจังสะท้อนภาพที่แท้จริง
14. นำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวข้อง<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท, รายงานข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท (ชัยนาท : กลุ่มนโยบายและแผน, 2550), 1-5.

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ประคอง รัศมีแก้ว ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารและแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า วุฒิต่างการศึกษาของผู้บริหารต่างก็มีอิทธิพลทางตรงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่การศึกษาอบรมมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพอย่างไม่มีนัยสำคัญ ส่วนประสบการณ์ในตำแหน่งมีอิทธิพลทางตรงต่อแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เหมือนกัน นอกจากนี้แล้ววุฒิต่างการศึกษายังมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพการบริหาร และต่อแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณภาพการบริหารผ่านแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าการศึกษาอบรมกลับไม่มีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมต่อคุณภาพการบริหารและต่อแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่วนประสบการณ์ในตำแหน่งมีอิทธิพลทางตรงจะมีผลต่อคุณภาพการบริหาร และยังมีอิทธิพลทางตรงต่อแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณภาพการบริหาร วุฒิต่างการศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แต่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อคุณภาพการบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการศึกษาอบรมไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพการบริหารและต่อแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แต่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อคุณภาพการบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ประสบการณ์ในตำแหน่งมีอิทธิพลทางตรงแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แต่ไม่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อคุณภาพการบริหาร<sup>100</sup>

จุรี ชัยยัง ได้ศึกษาการนิเทศภายในของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระแสง จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานการนิเทศภายในของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระแสง จังหวัดสุราษฎร์ธานี อยู่ในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน ด้านสื่อการเรียนการสอน และด้านการวัดผลและประเมินผล

<sup>100</sup>ประคอง รัศมีแก้ว, “การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติของผู้บริหารและแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545), บทคัดย่อ.

ส่วนปัญหาด้านการปฏิบัติงานการนิเทศภายในอยู่ในระดับสูงสุด คือ ปัญหาการติดตาม ควบคุม กำกับ การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง รองลงมา คือ การประเมินผลไม่ต่อเนื่อง และไม่มีเก็บ ข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบ<sup>101</sup>

ยุทธนา คำกระ ได้ศึกษาการนิเทศภายในของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน เขต การศึกษา 4 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 4 ส่วนใหญ่มีเทศ ภายในครบทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรในเรื่อง การประสานงานและอำนวยความสะดวกในการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านการจัดการเรียนการสอน ในเรื่อง การส่งเสริมให้ครูศึกษา หลักสูตร แบบเรียน วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาบุคลากรในเรื่อง การสร้างกิจกรรม เพื่อให้ครูมีความกระตือรือร้น ด้านการสัดส่วนและประเมินผลในเรื่องการ สนับสนุนให้ครูนำผลการประเมินมาปรับปรุงเทคนิคการสอน ส่วนปัญหาที่พบ คือไม่มีการวิจัย เกี่ยวกับหลักสูตร ไม่มีการวางแผนจัดการเรียน การสอน ไม่มีการแนะนำแหล่งวิชาการแก่ครู และการเก็บบันทึกผลการประเมินไม่เป็นระเบียบ<sup>102</sup>

ยุพา เลิศวิริยะพงศ์ ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียน สังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) งานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขต การศึกษา 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของ โรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี การ กระตุ้นเข้านปัญหาและการคำนึงถึงเอกบุคคล และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัล อย่างเหมาะสม และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง<sup>103</sup>

<sup>101</sup> จูรี ยับยั้ง, “การนิเทศภายในของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระแสง จังหวัด สุราษฎร์ธานี”(วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546), บทคัดย่อ.

<sup>102</sup> ยุทธนา คำกระ, “การนิเทศภายในของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 4” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546), บทคัดย่อ.

<sup>103</sup> ยุพา เลิศวิริยะพงศ์, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียน สังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

ศดไอ ศรีสวัสดิ์ ได้ศึกษา การนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานการนิเทศครบทั้ง 5 ด้าน 1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอนส่งเสริมให้ครูจัดห้องเรียนให้สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน ปัญหาที่พบ คือ ครูผู้สอนบางคนไม่เปลี่ยนแปลงกิจกรรมการเรียน การสอนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น 2. ด้านการพัฒนาบุคลากรส่งครูเข้ารับการประชุมสัมมนา เพิ่มพูนความรู้ ปัญหาที่พบคือ ครูขาดความกระตือรือร้นในการเพิ่มพูนความรู้พัฒนาตนเอง 3. ด้านสื่อการเรียนการสอน โดยสำรวจความต้องการใช้สื่อของครูในโรงเรียน เพื่อจัดหาสื่อให้ตรงกับความต้องการของครู ปัญหาที่พบ คือ ครูขาดความคิดสร้างสรรค์ในการดัดแปลงวัสดุท้องถิ่นมาใช้เป็นสื่อการเรียนการสอน 4. ด้านการอำนวยความสะดวกและบริการด้านอื่น ๆ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานหรือปฏิทินการปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบ คือ โรงเรียนไม่มีงบประมาณเพียงพอในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ 5. ด้านการประเมินผลการสอน โดยสังเกตพฤติกรรมการสอนของครู ปัญหาที่พบ คือ ครูไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมินการสอน<sup>104</sup>

จตุพร คำแก้ว ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนโดยภาพรวม และรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในรับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การยอมรับความมีคุณภาพ ความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน การมอบอำนาจ ความหลากหลายของบุคลากร ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเอื้ออาทร และการตัดสินใจสำหรับการนิเทศภายในโรงเรียนโดยภาพรวม และรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาบุคลากร การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การพัฒนากลุ่ม และการช่วยเหลือครูโดยตรง ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ได้แก่ ความหลากหลายของบุคลากร ความมีคุณภาพ ความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน การมอบอำนาจ และความเอื้ออาทร<sup>105</sup>

<sup>104</sup>ศดไอ ศรีสวัสดิ์, “การนิเทศภายในของผู้บริหารศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546), บทคัดย่อ.

<sup>105</sup>จตุพร คำแก้ว, “วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547), บทคัดย่อ.

นพดล เต๋นดวง ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรนคร นครปฐม ผลการวิจัยพบว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรนคร นครปฐม อยู่ในระดับมาก ส่วนการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรนคร นครปฐม อยู่ในระดับมาก แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวม มีความสัมพันธ์กับการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรนคร นครปฐม ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์กับการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรนคร นครปฐม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>106</sup>

ประจวบ พลอยละออง ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากระบี่ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษากระบี่ มีภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำทางการสอน พบว่า ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถทางด้านวิชาการเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานมากที่สุด ด้านภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถเป็นที่ยอมรับศรัทธาทำให้ผู้อื่นร่วมมือมากที่สุด ด้านภาวะผู้นำทางจริยธรรม พบว่า ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ยุติธรรมมากที่สุด ด้านภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม พบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีอิสระในการทำงานมากที่สุด ด้านภาวะผู้นำที่จัดการแก้ปัญหา พบว่า ผู้บริหารสามารถที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจนเกิดผลดีเป็นที่พอใจของผู้ร่วมงานมากที่สุด และด้านภาวะผู้นำทางการจัดการ พบว่า ผู้บริหารมีการร่วมมือกับบุคลากรทุกฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนามากที่สุด อย่างไรก็ตาม มีบางประเด็นของภาวะผู้นำทางการสอน ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทางจริยธรรม และภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม มีการปฏิบัติในระดับน้อย<sup>107</sup>

<sup>106</sup>นพดล เต๋นดวง, “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรนคร นครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), บทคัดย่อ.

<sup>107</sup>ประจวบ พลอยละออง, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากระบี่” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2548), บทคัดย่อ.

มาลี กิจเจริญ ได้ศึกษาการนิเทศภายในโรงเรียนเอกชน สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานการนิเทศภายในโรงเรียน 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการพัฒนาหลักสูตร 2. ด้านการจัดการเรียนการสอน 3. ด้านการบริหารงานบุคคล 4. ด้านการประเมินผล 5. ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและครูหัวหน้ากลุ่มสาระดำเนินงานในระดับมากเกือบทุกรายการ ยกเว้นด้านการสร้างสัมพันธ์กับชุมชนซึ่ง ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการมีการดำเนินการในระดับปานกลาง ส่วนความคาดหวังของการนิเทศภายในโรงเรียน ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ มีความคาดหวังในระดับมากที่สุดในการจัดระบบการเรียนการสอน ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการประเมินผล ส่วนครูหัวหน้ากลุ่มสาระมีความคาดหวังในระดับมากที่สุดเฉพาะในด้านการจัดการเรียนการสอน นอกนั้นทั้งผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และครูหัวหน้ากลุ่มสาระมีความคาดหวังในระดับมาก<sup>108</sup>

กิสุพัฒน์ ครีกรระโทก ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 อยู่ในระดับดีมาก 2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านมีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านมีภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>109</sup>

ดนตรี ศรีสุวรรณ ได้ศึกษาการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ผลการวิจัยพบว่า สภาพการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน ได้นิเทศครบทั้ง 5 ด้าน โดยมีการนิเทศอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ 1. การพัฒนาหลักสูตร 2. การเรียนการสอน 3. การพัฒนาบุคคล และ 4. การพัฒนาวิชาชีพ ส่วนอีกด้าน คือ สื่อการเรียนการสอนอยู่ในระดับปานกลาง สภาพการนิเทศที่มีระดับการปฏิบัติ

<sup>108</sup>มาลี กิจเจริญ, “การนิเทศภายในโรงเรียนเอกชน สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร “ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2548), บทคัดย่อ.

<sup>109</sup>กิสุพัฒน์ ครีกรระโทก, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1” (งานนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549), บทคัดย่อ.

ความถี่ต่ำสุด คือ จัดทำแผนการสอนได้ครบทุกรายวิชา รองลงมาคือ ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น ปัญหาการนิเทศภายในพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ปัญหาที่มีระดับความถี่สูงสุด คือ ขาดประสบการณ์สอนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน รองลงมาคือ ขาดการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินมาปรับปรุงวางแผน<sup>110</sup>

ปรีชา ทศน์ละไม ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 โดยภาพรวม มีแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง
2. ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 โดยภาพรวมและรายด้านมีระดับประสิทธิผล อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยประสิทธิผลของโรงเรียนด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน รองลงมา คือ ความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ตามลำดับ
3. แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>111</sup>

อุบล โสภากาศ ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการบริหารแบบวางเฉย

<sup>110</sup>ดนตรี ศรีสุวรรณ, “การนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2549), บทคัดย่อ.

<sup>111</sup>ปรีชา ทศน์ละไม, “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2549), บทคัดย่อ.

อยู่ในระดับปานกลาง 2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นการกระตุ้นการใช้ปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>112</sup>

ภิรมย์ ถินถาวร ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นอันดับสุดท้าย 2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 โดยรวมจำแนกตามเพศและประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านจำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและจำแนกตามประเภทสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้บริหารสถานศึกษาประเภทโรงเรียนมัธยมศึกษา กับผู้บริหารสถานศึกษาประเภทโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ส่วนด้านการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและด้านการสร้างแรงบันดาลใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>113</sup>

วรพนิต ศรีทอง ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

<sup>112</sup>อุบล ไสภากาศ, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2549), บทคัดย่อ

<sup>113</sup>ภิรมย์ ถินถาวร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550), บทคัดย่อ.

ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 84 แห่ง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจำนวน 6 แห่ง อยู่ในระดับมากเช่นกัน 2. กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก กระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำนวน 84 แห่ง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจำนวน 6 แห่ง อยู่ในระดับมากเช่นกัน 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 84 แห่ง มีความสัมพันธ์กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 6 แห่ง มีความสัมพันธ์กับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>114</sup>

### งานวิจัยในต่างประเทศ

อับดุลลาห์ เอบู-ทีเนห์ (Abdullah Abu-Tineh) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่สังเกตได้ของครูใหญ่และการปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่ เพศของครูใหญ่ เพศของครู ปีประสบการณ์การสอนของครู และจำนวนปีการสอนร่วมกับครูใหญ่ คนเดียวกัน สามารถทำนายการฝึกปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 34 เมื่อพิจารณาที่รูปแบบภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝึกปฏิบัติของครูเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญในระดับค่อนข้างสูง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับการฝึกปฏิบัติของครูในเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญ แต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายกลับมีความสัมพันธ์ทางลบกับการฝึกปฏิบัติของครูเรื่องหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการของสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญในระดับปานกลาง<sup>115</sup>

<sup>114</sup>วรพนิต ศรีทอง, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.

<sup>115</sup>Abdullah Abu-Tineh, “Exploring the Relationship Between the Perceived Leadership Style of Principals and Their Teachers’ Practice of the Five Disciplines of Learning Schools,” *Dissertation Abstracts International* (2003) : 2005 - A.

สตีเฟน วอร์ด คิงส์ (Stephen Ward King) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล สำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำ เปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม การเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญและพันธะ สัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และแบบแผนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วม รูปแบบการจัดการ แบบแผนทางความคิด<sup>116</sup>

คลาร์ก (Clark) ศึกษาประสบการณ์ตรงในการนิเทศและประโยชน์ของความยั่งยืน ค้นหาภาวะผู้นำต่อประสิทธิภาพของงานนิเทศการศึกษาที่สามารถสร้างความสำเร็จ และรักษาไว้ ได้อย่างยั่งยืนจากการใช้เวลาในการศึกษานิเทศทางไกลผ่านอินเทอร์เน็ต การปฏิสัมพันธ์ผ่าน จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ในโรงเรียนชนบท โดยให้ผู้มีส่วนร่วมใช้เวลา 9 เดือนตรวจสอบคุณภาพของ การนิเทศ โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากจดหมายอิเล็กทรอนิกส์รวมทั้งการให้ข้อมูลย้อนกลับจากการมีส่วนร่วมของผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ จัดข้อความที่ได้รับเป็นหมวดหมู่ จากการประชุม บันทึกลง ผลการวิจัยพบว่า การนิเทศก่อให้เกิดความไว้วางใจทั้งคู่ ต้องเปิดเผย จริงใจ และใช้อำนาจออกแบบให้มีการเห็นถึงความมีมนุษยสัมพันธ์<sup>117</sup>

---

<sup>116</sup>Ward King Stephen, Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational learning. Dissertation 2002 Portland State University [Online], accessed 4 February 2004. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3058143>

<sup>117</sup>Clark T. Ann, An expioration of combined distance and direct supervision experiences. Dissertation 2004 Oregon state university [online], Accessed 22 December 2004. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3115457>.  
<http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3058143>

มาร์ค เพนทาลีโอ (Mark Pantaleo) ได้ศึกษา การประเมินรูปแบบของความพึงพอใจของภาวะผู้นำสำหรับบทบาทของศึกษานิเทศก์ในโรงเรียนท้องถิ่น จากการตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยใช้ทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาส แบบแผนของวรูมและเขตต์ัน ร่วมกับการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม จากการศึกษาผลพบว่า ผู้บริหารมีแนวโน้มประสบความสำเร็จในการปรับปรุงสภาพการณ์ทั่วไปและการเป็นตัวแทนทางด้านวิชาการ การศึกษานี้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของสังคมในแง่บวกซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำมีผลต่อการว่าจ้างผู้บริหารในเขตต่างๆ และพัฒนาศึกษานิเทศก์ โดยมีรูปแบบของภาวะผู้นำกับความพอใจของชุมชน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดระบบสนับสนุนในแง่บวกและนักเรียนมีผลการเรียนที่ดี<sup>118</sup>

จิตเทนต์ เบรน อี (Gittens, Brian E.) ได้ศึกษาเรื่องความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบทบาทหัวหน้าภาควิชา ด้านวิชาการในมหาวิทยาลัยต่างๆ ของรัฐเวอร์จิเนีย โดยมุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง วิสัยทัศน์ อิทธิพลการปรับตัว การกระตุ้นการปรับตัว การปรับตัวของมนุษย์ และคุณค่าในการปรับตัว จากหัวหน้าภาควิชา และสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าและสมาชิก มีความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญระหว่างความเข้าใจของสมาชิกกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าภาควิชาในด้านวิชาการ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป คือ การคัดเลือกหัวหน้าภาควิชา การประเมิน และการพัฒนาอย่างมืออาชีพ<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup>Mark Pantaleo An evaluation of the preferred model of leadership for the role of school district Supervisor as determined by community partners Dissertations 2008 Walden University [Onlines], accessed 28 December 2008. Available from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=147213811>.

<sup>119</sup>Gittens E. Brian, Perceptions of the applicability of transformational leadership behavior to the leader role of academic department chair : A study of selected universities in Virginia Dissertation 2009 The George Washington University [Onlines], accessed 28 December 2008. Available from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=161298121>.

## สรุป

ปัจจุบันการจัดการศึกษานับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะต้องแสดงให้เห็นถึงศักยภาพความเป็นผู้นำของตนเองที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จส่วนหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งบาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) การนิเทศภายในตามแนวคิดของแฮร์ริส (Harris) ที่ประกอบด้วยกระบวนการนิเทศ 5 ขั้นตอน คือ การพัฒนาหลักสูตร (developing curriculum) การจัดระบบการเรียนการสอน (organizing for instruction) การบริหารงานบุคคล (personnel administration) การประเมินผล (evaluation) และการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน (developing public relations) การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นหัวใจของการบริหารงานการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในการบริหารงานนิเทศเพื่อนำไปสู่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาเต็มศักยภาพตามจุดหมายของหลักสูตรและทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท 2. การนิเทศภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท และ 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาทจำนวน 127 โรง เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน และครูผู้สอน 2 คน รวมทั้งสิ้น 508 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) และกระบวนการนิเทศตามแนวคิดของแฮร์ริส (Harris) ซึ่งในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ดังนี้ คือ ขั้นตอนดำเนินการวิจัย ระเบียบวิธีวิจัย ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือ การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานวิจัยตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่กำหนด สามารถดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนดและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยไว้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ขั้นตอนนี้เป็นการจัดเตรียมโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทความต่างๆ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสนอโครงร่างงานวิจัยตามคำแนะนำ และข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา เสนอโครงร่างต่อภาควิชา เพื่อขอความเห็นชอบ และอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

##### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เป็นขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล การทดสอบและปรับปรุงข้อบกพร่องของเครื่องมือ นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลจากกลุ่ม

ตัวอย่างแล้วรวบรวมข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล เขียนรายงานผลการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

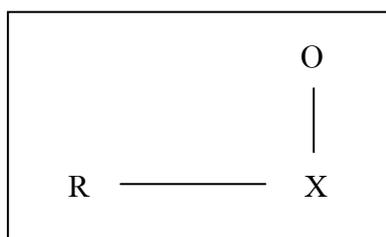
เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานการวิจัยฉบับร่าง เสนออนุมัติโครงการวิจัย ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ พิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยในครั้งนี้เกิดประสิทธิภาพ และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและขนาดของตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย การเสนองานวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) ซึ่งแสดงได้ด้วยแผนภูมิดังต่อไปนี้



เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่นำมาศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

## ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชัยนาท ในปีการศึกษา 2551 จำนวน 190 โรงเรียน<sup>120</sup>

## กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ในปีการศึกษา 2551 จำนวน 127 โรงเรียน ซึ่งกำหนดโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>121</sup> กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. จัดแบ่งสถานศึกษาออกเป็นกลุ่มอำเภอ ตามขนาดของสถานศึกษา 3 ขนาด โดยขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนน้อยกว่า 121 คน ขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนระหว่าง 121 - 300 คน ขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คน ขึ้นไป
2. สุ่มสถานศึกษาตามขนาดของสถานศึกษาในแต่ละอำเภอ ตามสัดส่วนของจำนวนกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนประชากรทั้งหมด
3. กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน และรองผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน และครูผู้สอน 2 คน รวมทั้งสิ้น 508 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

<sup>120</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท, กลุ่มนโยบายและแผน, “ทะเบียนสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ปีการศึกษา 2551,” 2551,1. (อัดสำเนา)

<sup>121</sup>Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan. “Determining Sample Size for Research Activities,” Journal for Education and Psychological Measurement, No 3, November, (1970) : 608.

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล แยกเป็นรายอำเภอตามขนาดของสถานศึกษา

ที่	อำเภอ	ประชากร				กลุ่มตัวอย่าง				ผู้ให้ข้อมูล			
		เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม
1	เมือง	16	10	3	29	11	7	2	20	44	28	8	80
2	มโนรมย์	20	3	-	23	13	2	-	15	52	8	-	60
3	วัดสิงห์	8	7	-	15	5	5	-	10	20	20	-	40
4	สรรคนบุรี	14	20	1	35	9	13	1	23	36	52	4	92
5	สรรพยา	18	8	1	27	12	5	1	18	48	20	4	72
6	หันคา	17	19	1	37	11	13	1	25	44	52	4	100
7	หนองมะโมง	6	7	1	14	4	4	1	9	16	16	4	36
8	เนินขาม	4	5	1	10	3	3	1	7	12	12	4	28
รวม		103	79	8	190	68	52	7	127	272	208	28	508

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง

2. ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ ) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) ประกอบด้วย

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ( $X_1$ ) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง จำแนกเป็นตัวแปรย่อยดังนี้

2.1.1 การสร้างบารมี (charisma) ( $X_{1.1}$ ) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ

2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) (X<sub>1.2</sub>) หมายถึง กระบวนการที่มีผู้ทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นจิตใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยที่ผู้นำใช้วิธีการง่ายๆ ชักชวนสร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจทัศนภาพและความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่าภารกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

2.1.3 การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (intellectual stimulation) (X<sub>1.3</sub>) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาโดยการทำให้ผู้ตามมีความพอใจ และมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

2.1.4 การคำนึงถึงเอกบุคลล (individualized consideration) (X<sub>1.4</sub>) หมายถึง การที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนาเป็นพี่เลี้ยง และคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลลของผู้ตาม วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดตามกับผู้ตามเป็นรายบุคลล และติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการ ความแตกต่างระหว่างบุคลลของผู้ตาม

2.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) (X<sub>2</sub>) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่คาดหวัง และปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง โดยผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการของผู้ตาม จะได้รับการแลกเปลี่ยน เมื่อปฏิบัติงานไม่บรรลุตามที่กำหนด

2.2.1 การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (contingent reward) (X<sub>2.1</sub>) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้จูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทของตนเอง สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามและส่งเสริมให้ยอมรับบทบาทต่อไป

2.2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (active management) (X<sub>2.2</sub>) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และผู้นำจะกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และถ้าหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไป จากมาตรฐาน

ที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติให้ถูกต้องโดยอาจบอกข้อบกพร่องว่ากล่าวตักเตือน ดำเนินลดขั้น เงินเดือน เป็นต้น การใช้วิธีการดังกล่าวควรเป็นไปในลักษณะการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม

### 2.2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม (passive management) (X<sub>2.3</sub>)

หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์การ โดยการให้ผู้นับตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมาและหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะเข้าแทรกแซง แก้ไข โดยผู้นำดำเนินการแก้ไขโดยใช้การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม เช่นเดียวกันกับการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง

3. ตัวแปรตาม( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับกระบวนการนิเทศตามแนวคิดของแฮร์ริส (Harris) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การดำเนินงานให้เกิดการพัฒนาที่ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และครูหัวหน้ากลุ่มสาระจัดขึ้น มีการวิเคราะห์หลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรให้เชื่อมโยงกับสภาพชุมชน และตรงกับความต้องการของผู้เรียน ( $Y_1$ )

3.2 การจัดระบบการเรียนการสอน หมายถึง การส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับผู้เรียน การจัดทำแผนการเรียนรู้อ การนิเทศการสอนซึ่งกันและกันอย่างกัลยาณมิตร ( $Y_2$ )

3.3 การบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานให้บุคคลได้เพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานได้ตามที่หน่วยงานต้องการ ( $Y_3$ )

3.4 การประเมินผล หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินการสอนว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการวัด และประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลการประเมินมาพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอน ( $Y_4$ )

3.5 การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน หมายถึง การเชื่อมความสัมพันธ์กับชุมชน ให้มีความเข้าใจ รวมทั้งการดำเนินการด้านบริการศึกษาให้ชุมชน และเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา( $Y_5$ )

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) หนึ่งฉบับ โดยใช้คำถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choice)

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามของวรพนิต ศรีทอง ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) โดยจำแนกข้อคำถามตามตัวแปรย่อย

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามของมาลี กิจเจริญ ที่สร้างขึ้นตามแนวคิดของแฮร์ริส (Harris)

แบบสอบถามตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่าตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert Five's Rating scale)<sup>122</sup> โดยผู้วิจัยกำหนดค่าดังนี้

- |         |         |  |
|---------|---------|--|
| ระดับ 1 | หมายถึง | ภาวะผู้นำหรือการนิเทศภายในอยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนัก |
| 1       | คะแนน   |  |
| ระดับ 2 | หมายถึง | ภาวะผู้นำหรือการนิเทศภายในอยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนัก       |
| 2       | คะแนน   |  |
| ระดับ 3 | หมายถึง | ภาวะผู้นำหรือการนิเทศภายในอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนัก    |
| 3       | คะแนน   |  |
| ระดับ 4 | หมายถึง | ภาวะผู้นำหรือการนิเทศภายในอยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนัก        |
| 4       | คะแนน   |  |
| ระดับ 5 | หมายถึง | ภาวะผู้นำหรือการนิเทศภายในอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนัก  |
| 5       | คะแนน   |  |

<sup>122</sup>Rensis Likert, *The Human Organization*, (New York : McGraw-Hill, 1967), 74.

## การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยวางแผนที่จะดำเนินการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาเอกสารหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารและกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

**ขั้นตอนที่ 2** สร้างแบบสอบถามตามขอบเขตของเนื้อหา แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และสำนวนการใช้ภาษาในแบบสอบถามโดยให้ผู้เชี่ยวชาญเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของเครื่องมือกับขอบเขตของเนื้อหา ด้วยการทำแบบสำรวจให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน แล้วนำมาหาค่าความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence)

**ขั้นตอนที่ 3** นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try out) ในกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท จำนวน 8 โรงเรียน รวมจำนวน 32 คน

**ขั้นตอนที่ 4** นำแบบสอบถามที่ได้คืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)<sup>123</sup> โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha - coefficient) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำของผู้บริหารและการนิเทศภายในสถานศึกษาเท่ากับ 0.989

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยจะทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาทและสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากจากผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูผู้สอนส่งแบบสอบถามโดยผู้วิจัยเดินทางไปประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้ความอนุเคราะห์ในการรวบรวมแบบสอบถามในแต่ละอำเภอ

2. ผู้วิจัยคิดตามแบบสอบถามด้วยตนเอง กรณีที่แบบสอบถามกลับคืนล่าช้าในบางสถานศึกษา

---

<sup>123</sup>Lee J. Cronbach, Essentials of Psychological Testing, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Harper & Row Publisher, 1974), 161.

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับข้อมูลกลับคืนมาเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา
2. จัดระบบข้อมูล ตรวจสอบรวมคะแนนแบบสอบถามที่สมบูรณ์
3. ลงรหัสข้อมูลนำไปคำนวณค่าสถิติเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม

ถ้าเรีจรูป

4. เสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบการบรรยาย

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)

2. วิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารและการนิเทศภายใน โรงเรียนสถานศึกษา ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยการพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล เปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>124</sup> มีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือการนิเทศภายในอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือการนิเทศภายในอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือการนิเทศภายในอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือการนิเทศภายในอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือการนิเทศภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

---

<sup>124</sup> John W. Best, Research in Education (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1970), 190.

3. วิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษาใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

### สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา(descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท 2) การนิเทศภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท และ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท โดยใช้สถานศึกษา จำนวน 127 โรง เป็นหน่วยวิเคราะห์ มีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน รวม 508 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) และการนิเทศภายในตามแนวคิดของแฮร์ริส (Harris) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่(frequency) ค่าร้อยละ(percentage) ค่าเฉลี่ย(mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และตอบข้อคำถามของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาทเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 127 โรงเรียน รวม 508 คน มีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 126 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 99.21 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท

ตอนที่ 3 การนิเทศภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท

ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท

#### ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล

สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาทเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 126 โรงเรียน รวม 504 คน แยกพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ร้อยละของผู้ให้ข้อมูลจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในปัจจุบัน  
ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง

ข้อที่	สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	1. ชาย	212	42.10
	2. หญิง	292	57.90
	รวม	504	100.00
2	อายุ		
	1. ต่ำกว่า 25 ปี	5	1.00
	2. 25-35 ปี	33	6.50
	3. 36-45 ปี	71	14.10
	4. มากกว่า 45 ปี	395	78.40
	รวม	504	100.00
3	ระดับการศึกษา		
	1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	13	2.60
	2. ปริญญาตรี	320	63.50
	3. ปริญญาโท	171	33.90
	4. ปริญญาเอก	-	-
	รวม	504	100.00
4	ตำแหน่งในปัจจุบัน		
	1. ผู้บริหารสถานศึกษา	126	25.00
	2. รองผู้บริหารฝ่ายวิชาการ/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	126	25.00
	3. ครูผู้สอน	252	50.00
	รวม	504	100.00
5	ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง		
	1. 1-5 ปี	29	5.80
	2. 6-10 ปี	39	7.70
	3. 11-15 ปี	64	12.70
	4. 16 ปีขึ้นไป	372	73.80
	รวม	504	100.00

จากตารางที่ 5 พบว่าผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือมีจำนวน 292 คน คิดเป็นร้อยละ 57.90 เป็นเพศชาย จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 42.10 ในจำนวนนี้ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 395 คน คิดเป็นร้อยละ 78.40 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 14.10 อายุระหว่าง 25-35 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50 และน้อยที่สุดคือ อายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00 ทั้งนี้ ด้านระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 320 คน คิดเป็นร้อยละ 63.50 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 171 คน คิดเป็นร้อยละ 33.90 และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีน้อยที่สุด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 2.60 สำหรับตำแหน่งในปัจจุบัน พบว่าเป็นครูผู้สอนมากที่สุด จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหารฝ่ายวิชาการ/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ จำนวน 126 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 25.00 สำหรับประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งที่มีจำนวนมากที่สุด คือ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 372 คน คิดเป็นร้อยละ 73.80 รองลงมาคือ ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง 11 – 15 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 12.70 ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง 6-10 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 7.70 และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง 1 – 5 ปี มีน้อยที่สุด จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 5.80

## ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท

ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากตัวอย่าง 126 โรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 6 ถึงตารางที่ 7

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชำนาญ

(n = 126)

ลำดับที่	สถานศึกษา	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา			
		ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	
		$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
1	พระยาตาก	63.18	7.91	50.23	0.87
2	ลัดดาประชาสรรค์	78.86	17.17	63.18	8.41
3	วัดหลวงพ่อกว	81.36	6.86	64.32	4.89
4	วัดอัมพวัน	73.18	17.64	54.32	16.22
5	วัดหนองพังนาค	84.32	18.56	63.41	12.63
6	วัดธรรมามูล	78.64	2.41	66.36	3.15
7	วัดสระเนินพระงาม	81.14	7.51	68.86	8.08
8	วัดหนองเต่าดำ	90.00	3.71	73.41	0.87
9	วัดไผ่โพธิ์ทอง	78.64	14.40	65.45	11.31
10	วัดคอนรังนก	77.73	9.89	63.64	6.60
11	วัดส่องคบ(ท้ายเมืองอนุสรณ์)	81.36	14.52	64.32	9.60
12	ชุมชนวัดวังเคียน	81.14	7.44	62.95	7.29
13	วัดฝาง	86.82	6.01	71.82	4.98
14	บ้านท่าไม้	76.36	7.61	60.91	3.86
15	วัดแหลมหัว	93.86	4.22	75.91	4.61
16	วัดโรงวัว	87.95	8.04	71.14	10.84
17	บ้านหนองแค	91.82	9.71	62.95	2.71
18	วัดศรีวิชัย	69.09	3.71	56.14	4.66
19	อนุบาลชำนาญ	75.23	29.64	62.50	21.91
20	วัดพิบูลงาม	69.55	8.05	54.09	5.27
21	ชุมชนวัดศรีมณีวรรณ	93.18	8.22	75.23	10.21
22	วัดโคกแจง	79.77	3.81	60.68	2.27

ตารางที่ 6 (ต่อ)

(n = 126)

ลำดับที่	สถานศึกษา	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา			
		ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	
		$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
23	วัดคลองกลาง	79.77	10.66	64.32	10.48
24	วัดใหญ่	88.64	3.75	66.82	5.96
25	บ้านหางน้ำหนองแขม	84.09	4.55	61.82	2.46
26	วัดหนองตาตน	76.82	1.17	62.05	4.09
27	วัดทางแยง	88.86	1.14	69.09	1.29
28	วัดอุตะเกา	87.50	9.55	63.18	5.68
29	บ้านคอนแดง	81.59	13.51	66.82	9.23
30	คงรักษ์ประชาชนุเคราะห์	80.68	11.22	65.91	10.54
31	บ้านหัวถนน	80.45	7.94	66.59	6.40
32	ชุมชนบ้านหางน้ำสาคร	85.45	5.70	65.45	7.04
33	อนุบาลมโนรมย์	85.23	7.21	65.68	4.09
34	บ้านเขาแหลม	94.55	5.89	71.14	5.22
35	บ้านสามัคคีธรรมวิทยา	81.36	3.36	61.14	2.50
36	วัดคลองบุญ	84.77	7.76	66.14	5.91
37	วัดหนองน้อย	90.68	4.35	65.68	2.27
38	วัดคอนตุมกมลवास	85.23	2.02	66.36	3.93
39	วัดหนองบัว	51.36	11.02	39.77	8.98
40	วัดคอนตาล	82.95	20.20	60.68	10.08
41	วัดวังหมัน	79.77	4.29	64.55	0.74
42	วัดโคกสุก	88.18	6.25	65.23	5.96
43	อนุบาลวัดสิงห์	81.36	5.96	63.41	1.55
44	วัดบ่อแร่(วิจิตรราษฎร์บำรุง)	85.68	4.83	68.18	5.14
45	วัดโบสถ์	81.36	8.54	61.59	7.47
46	วัดพร้าว	81.82	1.29	63.64	2.23

ตารางที่ 6 (ต่อ)

(n = 126)

ลำดับที่	สถานศึกษา	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา			
		ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	
		$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
47	วัดท่าสมอ	73.41	15.84	59.09	9.71
48	วัดหอรระฆัง	78.41	9.25	61.14	8.24
49	วัดสนามชัย	80.91	4.13	59.77	0.87
50	วัดสระไม้แดง	86.59	5.00	66.14	6.53
51	วัดหัวตะพาน	76.82	9.75	59.77	8.73
52	วัดใหม่สรรคบุรีวิทยา	79.32	6.31	54.55	9.00
53	วัดอารีทิววนาราม	78.18	4.75	65.45	7.31
54	วัดโบสถ์ราษฎร์บำรุง	77.27	10.81	58.86	9.52
55	วัดสุกุนาราม	76.59	1.36	63.64	0.74
56	วัดโพธิ์ทอง	85.68	6.94	67.50	5.86
57	วัดหัวเด่น	80.23	4.29	66.82	6.98
58	วัดโฆสิตาราม	82.73	12.66	61.36	5.96
59	วัดโพธิ์งาม	76.59	8.11	60.68	6.44
60	วัดสังฆาราม	80.68	1.36	60.68	0.45
61	วัดท่ากระแต	98.64	2.73	78.64	5.77
62	วัดกำแพง	90.23	7.76	68.64	4.61
63	ชุมชนวัดโคกดอกไม้	82.50	5.82	62.95	1.55
64	วัดหนองแขม	85.68	8.31	64.09	4.10
65	วัดธรรมิกาวาส	82.05	6.94	62.73	2.10
66	อนุบาลสรรคบุรี	85.45	12.13	68.18	3.24
67	วัดดอนตะไต้	88.41	8.24	72.05	6.57
68	วัดกรุณา	90.45	2.41	70.45	5.96
69	วัดกำแพง	70.00	20.31	58.41	12.36
70	วัดหลวงศิริบูรณาราม	86.82	5.96	69.32	3.81

ตารางที่ 6 (ต่อ)

(n = 126)

ลำดับที่	สถานศึกษา	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา			
		ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	
		$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
71	วัดยางศรีเจริญ	82.73	0.74	67.73	2.62
72	วัดโคกจันทน์	89.09	6.08	70.00	3.24
73	บ้านคลองยาง	82.95	6.49	65.91	6.01
74	วัดตะกุก	76.36	10.91	61.14	9.10
75	วัดมะฝ่อ(สรรพวิทยา)	92.27	6.82	70.23	8.57
76	วัดโพธิ์มงคล	82.05	9.25	64.77	3.43
77	วัดโพธิ์ประสิทธิ์	99.09	1.29	80.68	2.27
78	วัดมะปราง	78.86	17.17	63.18	8.41
79	อนุบาลสรรพยา	81.36	6.86	64.32	4.89
80	วัดคงคาราม	73.18	17.64	54.32	16.22
81	วัดบ้านหนอง	81.36	14.52	64.32	9.60
82	บางไก่อ่เดือน	81.14	7.44	62.95	7.29
83	วัดศรีมงคล	86.82	6.01	71.82	4.98
84	เขื่อนเจ้าพระยา	76.36	7.61	60.91	3.86
85	วัดบ้านใหม่	69.09	3.71	56.14	4.66
86	วัดวิจิตรังสิตาราม	75.23	29.64	62.50	21.91
87	ไกรราษฎร์วิทยา	69.55	8.05	54.09	5.27
88	วัดคลองธรรม	93.18	8.22	75.23	10.21
89	บ้านดอนกะโดน	79.77	3.81	60.68	2.27
90	ท่าบ้านหลวง	88.86	1.14	69.09	1.29
91	วัดสวนอัมพวัน	87.50	9.55	63.18	5.68
92	บ้านสระแก้ว	81.59	13.51	66.82	9.23
93	วัดคลองเกษม	80.68	11.22	65.91	10.54
94	วัดศรีเจริญธรรม	80.45	7.94	66.59	6.40

ตารางที่ 6 (ต่อ)

(n = 126)

ลำดับที่	สถานศึกษา	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา			
		ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	
		$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
95	วัดทองนพคุณ	85.45	5.70	65.45	7.04
96	วัดประชุมธรรม(สัจจะญาณ)	85.23	7.21	65.68	4.09
97	ชุมชนวัดพิชัยนาวาส	94.55	5.89	71.14	5.22
98	วัดวิจิตรรังสรรค์	81.36	3.36	61.14	2.50
99	วัดเด่นใหญ่	84.77	7.76	66.14	5.91
100	วัดราษฎร์ศรัทธาราม	81.36	3.36	61.14	2.50
101	บ้านหนองต่อ	84.77	7.76	66.14	5.91
102	วัดท่าโบสถ์	90.68	4.35	65.68	2.27
103	ชุมชนคลองจันทน์	85.23	7.21	65.68	4.09
104	วัดสระคู	94.55	5.89	71.14	5.22
105	คอนสีนวน	81.36	3.36	61.14	2.50
106	บ้านซึ้งฝาง	76.59	1.36	63.64	0.74
107	บ้านหมื่นเทพ	85.68	6.94	67.50	5.86
108	อนุบาลหันคา	80.23	4.29	66.82	6.98
109	บ้านหนองแจง	80.68	1.36	60.68	0.45
110	อนุบาลหนองมะโมง	98.64	2.73	78.64	5.77
111	บ้านวังหัวเรือ	90.23	7.76	68.64	4.61
112	บ้านน้ำพุ	82.50	5.82	62.95	1.55
113	บ้านคอนใหญ่	85.45	12.13	68.18	3.24
114	วัดวังน้ำขาว	88.41	8.24	72.05	6.57
115	บ้านวังตะเคียน	90.45	2.41	70.45	5.96
116	บ้านโพธิ์ทองชัยประสิทธิ์	70.00	20.31	58.41	12.36
117	วัดศรีสโมสร	86.82	5.96	69.32	3.81
118	บ้านหนองตะขบ	85.23	2.02	66.36	3.93

ตารางที่ 6 (ต่อ)

(n = 126)

ลำดับที่	สถานศึกษา	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา			
		ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	
		$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.
119	บ้านกลาง	51.36	11.02	39.77	8.98
120	บ้านเก่า	82.95	20.20	60.68	10.08
121	บ้านสุขเดือนห้า	79.77	4.29	64.55	0.74
122	บ้านวังค้อไหญ่	89.09	6.08	70.00	3.24
123	อนุบาลเนินขาม	82.95	6.49	65.91	6.01
124	บ้านหนองยาง	76.36	10.91	61.14	9.10
125	บ้านกะบกเตี้ย	76.59	8.11	60.68	6.44
126	วัดโพธาราม	80.68	1.36	60.68	0.45

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท มีภาวะผู้นำโดยภาพรวมเป็นแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกสถานศึกษา

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท โดยภาพรวมและรายด้าน

(n = 126)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
<b>1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (<math>X_1</math>)</b>	<b>4.13</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>
1.1 การสร้างบารมี ( $X_{1,1}$ )	4.08	0.63	มาก
1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{1,2}$ )	4.19	0.59	มาก
1.3 การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ( $X_{1,3}$ )	4.08	0.58	มาก
1.4 การคำนึงถึงเอกบุคลิก ( $X_{1,4}$ )	4.11	0.59	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง( $X_1$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.13$ ) โดยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีการกระจายน้อย (S.D. = 0.56) แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน เมื่อจำแนกตามตัวประกอบย่อย พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากทุกตัวประกอบ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ( $X_{1,2}$ ) ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D. = 0.59) การคำนึงถึงเอกบุคคล( $X_{1,4}$ ) ( $\bar{x} = 4.11$ , S.D. = 0.59) การกระตุ้นเขานับปัญญา ( $X_{1,3}$ ) ( $\bar{x} = 4.08$ , S.D. = 0.58) และการสร้างบารมี( $X_{1,1}$ ) ( $\bar{x} = 4.08$ , S.D. = 0.63)

### ตอนที่ 3 การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชยันนาท

ในการวิเคราะห์การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชยันนาท ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากตัวอย่าง 126 โรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชยันนาท โดยภาพรวมและรายด้าน

(n = 126)

การนิเทศภายในสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
1. การพัฒนาหลักสูตร ( $Y_1$ )	3.91	0.64	มาก
2. การจัดระบบการเรียนการสอน ( $Y_2$ )	3.98	0.62	มาก
3. การบริหารงานบุคคล ( $Y_3$ )	3.87	0.58	มาก
4. การประเมินผล ( $Y_4$ )	4.01	0.58	มาก
5. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ( $Y_5$ )	4.05	0.60	มาก
รวม ( $Y_{tot}$ )	3.95	0.55	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชยันนาท โดยภาพรวม( $Y_{tot}$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.95$ ) โดยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีการกระจายน้อย (S.D. = 0.55) แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และเมื่อพิจารณา

แยกตามรายด้าน พบว่าการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชชนาท อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน( $Y_5$ ) ( $\bar{x} = 4.05$ , S.D. = 0.60) การประเมินผล( $Y_4$ ) ( $\bar{x} = 4.10$ , S.D. = 0.58) การจัดระบบการเรียนการสอน ( $Y_2$ ) ( $\bar{x} = 3.98$ , S.D. = 0.62) การพัฒนาหลักสูตร( $Y_1$ ) ( $\bar{x} = 3.91$ , S.D. = 0.64) และการบริหารงานบุคคล( $Y_3$ ) ( $\bar{x} = 3.87$ , S.D. = 0.58)

#### ตอนที่ 4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชชนาท

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation coefficient) ดังรายละเอียดในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชชนาท

	$X_{tot}$	$X_{1.1}$	$X_{1.2}$	$X_{1.3}$	$X_{1.4}$
$X_{tot}$	1				
$X_{1.1}$	.933	1			
$X_{1.2}$	.955	.861	1		
$X_{1.3}$	.822	.814	.844	1	
$X_{1.4}$	.930	.783	.827	.827	1

จากตารางที่ 9 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร( $X_{tot}$ ) โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อแยกพิจารณาภาวะผู้นำตามตัวประกอบย่อย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ต่อกันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นกัน

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) พิจารณาตามตัวแปรที่เข้าสมการตามลำดับความสำคัญ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) ปรากฏตาม ตารางที่ 10 ดังนี้

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

แหล่งของความแปรปรวน	df.	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	3	95.798	31.933	275.062*	.000
Residual	500	58.046	.116		
Total	503	153.845			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (multiple R)	0.789
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.623
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R Square)	0.620
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error)	0.34072

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardize Coefficients		standardize Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error			
ค่าคงที่	0.765	0.113		6.775*	.000
1. การคำนึงถึงเอกบุคลล ( $X_{1,4}$ )	0.360	0.047	0.386	7.644*	.000
2. การสร้างบารมี ( $X_{1,1}$ )	0.207	0.049	0.234	4.193*	.000
3. การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{1,2}$ )	0.207	0.058	0.220	3.564*	.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ การคำนึงถึงเอกบุคคผล ( $X_{1,4}$ ) การสร้างบารมี ( $X_{1,1}$ ) และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{1,2}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาทโดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) เท่ากับ 0.789 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ 0.623 ซึ่งหมายความว่า การคำนึงถึงเอกบุคคผล ( $X_{1,4}$ ) การสร้างบารมี ( $X_{1,1}$ ) และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{1,2}$ ) สามารถทำนายการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาทโดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) ได้ถึงร้อยละ 62.30 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R Square) เท่ากับ 0.620 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.34072

ในลักษณะนี้แสดงว่า การคำนึงถึงเอกบุคคผล การสร้างบารมี และการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาทโดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{tot} = 0.765 + 0.360(X_{1,4}) + 0.207(X_{1,1}) + 0.207(X_{1,2})$$

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการคำนึงถึงเอกบุคคผล การสร้างบารมี และการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาทโดยภาพรวม

4.2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท ด้านการพัฒนาหลักสูตร ( $Y_1$ ) ปรากฏตามตารางที่ 11 ดังนี้

ตารางที่ 11 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการ  
 นิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ด้านการพัฒนา  
 หลักสูตร ( $Y_1$ )

แหล่งของความแปรปรวน	df.	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	3	106.509	35.503	176.624*	.000
Residual	500	100.504	0.201		
Total	503	207.013			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (multiple R)	0.717
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.515
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R Square)	0.512
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error)	0.44834

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardize Coefficients		standardize Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error			
ค่าคงที่	0.554	0.149		3.727*	.000
1. การคำนึงถึงเอกบุคคล ( $X_{1,4}$ )	0.390	0.062	0.360	6.288*	.000
2. การสร้างบารมี ( $X_{1,1}$ )	0.229	0.065	0.223	3.526*	.000
3. การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{1,2}$ )	0.197	0.076	0.180	2.573*	.010

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ การคำนึงถึงเอกบุคคล ( $X_{1,4}$ ) การสร้างบารมี ( $X_{1,1}$ ) และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{1,2}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ด้านการพัฒนาหลักสูตร ( $Y_1$ ) เท่ากับ 0.717 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ 0.515 ซึ่งหมายความว่า การคำนึงถึงเอกบุคคล ( $X_{1,4}$ ) การสร้างบารมี ( $X_{1,1}$ ) และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{1,2}$ ) สามารถทำนายการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ด้านการพัฒนาหลักสูตร ( $Y_1$ ) ได้ถึงร้อยละ 51.50

ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R Square) เท่ากับ 0.512 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.44834

ในลักษณะนี้แสดงว่า การคำนึงถึงเอกบุคลล การสร้างบารมี และการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท ด้านการพัฒนาหลักสูตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_1 = 0.554 + 0.390(X_{1,4}) + 0.229(X_{1,1}) + 0.197(X_{1,2})$$

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการคำนึงถึงเอกบุคลล การสร้างบารมี และการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท ด้านการพัฒนาหลักสูตร

4.3 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท ด้านการจัดระบบการเรียนการสอน ( $Y_2$ ) ปรากฏตามตารางที่ 12 ดังนี้

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท ด้านการจัดระบบการเรียนการสอน ( $Y_2$ )

แหล่งของความแปรปรวน	df.	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	3	97.633	32.544	170.076*	.000
Residual	500	95.676	.191		
Total	503	193.309			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (multiple R)	0.711
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.505
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R Square)	0.502
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error)	0.43744

## ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardize Coefficients		standardize Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error			
ค่าคงที่	0.776	0.144		5.374*	.000
1. การคำนึงถึงเอกบุคคผล (X <sub>1,4</sub> )	0.444	0.062	0.424	7.135*	.000
2. การสร้างบารมี(X <sub>1,1</sub> )	0.189	0.057	0.191	3.326*	.001
3. การกระตุ้นเขาวนปัญญา (X <sub>1,3</sub> )	0.149	0.068	0.140	2.201*	.028

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ การคำนึงถึงเอกบุคคผล(X<sub>1,4</sub>) การสร้างบารมี(X<sub>1,1</sub>) และการกระตุ้นเขาวนปัญญา (X<sub>1,3</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ด้านการจัดระบบการเรียนการสอน (Y<sub>2</sub>) เท่ากับ 0.711ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ 0.505 ซึ่งหมายความว่า การคำนึงถึงเอกบุคคผล(X<sub>1,4</sub>) การสร้างบารมี(X<sub>1,1</sub>) และการกระตุ้นเขาวนปัญญา (X<sub>1,3</sub>) สามารถทำนายการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ด้านการจัดระบบการเรียนการสอน (Y<sub>2</sub>) ได้ถึงร้อยละ 50.50 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R Square) เท่ากับ 0.502 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.43744

ในลักษณะนี้แสดงว่า การคำนึงถึงเอกบุคคผล การสร้างบารมี และการกระตุ้นเขาวนปัญญา ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ด้านการจัดระบบการเรียนการสอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_2 = 0.776 + 0.444(X_{1,4}) + 0.189 (X_{1,1}) + 0.149(X_{1,3})$$

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการคำนึงถึงเอกบุคคผล การสร้างบารมี และการกระตุ้นเขาวนปัญญา ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ด้านการจัดระบบการเรียนการสอน

4.4 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ด้านการบริหารงานบุคคล ( $Y_3$ ) ปรากฏตามตารางที่ 13 ดังนี้

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ด้านการบริหารงานบุคคล ( $Y_3$ )

แหล่งของความแปรปรวน	df.	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	3	82.667	27.556	160.034*	.000
Residual	500	86.093	0.172		
Total	503	168.760			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (multiple R)	0.700
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.490
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R Square)	0.487
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error)	0.41495

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardize Coefficients		standardize Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error			
ค่าคงที่	0.906	0.138		6.591*	.000
1. การคำนึงถึงเอกบุคคผล ( $X_{1,4}$ )	0.354	0.057	0.363	6.177*	.000
2. การสร้างบารมี ( $X_{1,1}$ )	0.180	0.060	0.195	3.000*	.003
3. การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{1,2}$ )	0.184	0.071	0.187	2.605*	.009

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ การคำนึงถึงเอกบุคคผล ( $X_{1,4}$ ) การสร้างบารมี ( $X_{1,1}$ ) และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{1,2}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ด้านการบริหารงานบุคคล ( $Y_3$ ) เท่ากับ 0.700 ค่าประสิทธิภาพในการ

ทำนาย (R Square) เท่ากับ 0.490 ซึ่งหมายความว่า การคำนึงถึงเอกบุคคล ( $X_{1,4}$ ) การสร้างบาร์มี ( $X_{1,1}$ ) และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{1,2}$ ) สามารถทำนายการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ด้านการบริหารงานบุคคล ( $Y_3$ ) ได้ถึงร้อยละ 49.00 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R Square) เท่ากับ 0.487 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.41495

ในลักษณะนี้แสดงว่า การคำนึงถึงเอกบุคคล การสร้างบาร์มี และการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ด้านการบริหารงานบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_3 = 0.906 + 0.354(X_{1,4}) + 0.180(X_{1,1}) + 0.184(X_{1,2})$$

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การคำนึงถึงเอกบุคคล การสร้างบาร์มี และการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ด้านการบริหารงานบุคคล

4.5 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ด้านการประเมินผล ( $Y_4$ ) ปรากฏตามตารางที่ 14 ดังนี้

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ด้านการประเมินผล ( $Y_4$ )

แหล่งของความแปรปรวน	df.	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	3	94.385	31.462	203.818*	.000
Residual	500	77.181	0.154		
Total	503	171.566			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (multiple R)	0.742
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.550
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R Square)	0.547
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error)	0.39289

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardize Coefficients		standardize Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error			
ค่าคงที่	0.855	0.130		6.596*	.000
1. การคำนึงถึงเอกบุคคผล (X <sub>1,4</sub> )	0.334	0.056	0.339	5.977*	.000
2. การสร้างบารมี(X <sub>1,1</sub> )	0.250	0.051	0.268	4.890*	.000
3. การกระตุ้นเขาวนัปัญหา (X <sub>1,3</sub> )	0.188	0.061	0.187	3.082*	.002

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ การคำนึงถึงเอกบุคคผล(X<sub>1,4</sub>) การสร้างบารมี(X<sub>1,1</sub>) และการกระตุ้นเขาวนัปัญหา (X<sub>1,3</sub>) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชนาท ด้านการประเมินผล (Y<sub>4</sub>) เท่ากับ 0.742 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ 0.550ซึ่งหมายความว่า การคำนึงถึงเอกบุคคผล(X<sub>1,4</sub>) การสร้างบารมี(X<sub>1,1</sub>) และการกระตุ้นเขาวนัปัญหา (X<sub>1,3</sub>) สามารถทำนายการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชนาท ด้านการประเมินผล (Y<sub>4</sub>) ได้ถึงร้อยละ 55.00 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R Square) เท่ากับ 0.547 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.39289

ในลักษณะนี้แสดงว่า การคำนึงถึงเอกบุคคผล การสร้างบารมี และการกระตุ้นเขาวนัปัญหา ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชนาท ด้านการประเมินผล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_4 = 0.855 + 0.334(X_{1,4}) + 0.250(X_{1,1}) + 0.188(X_{1,3})$$

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การคำนึงถึงเอกบุคคล การสร้างบารมี และการกระตุ้นเขาวนปัญญา ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท ด้านการประเมินผล

4.6 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน( $Y_5$ ) ปรากฏตามตารางที่ 15 ดังนี้

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน( $Y_5$ )

แหล่งของความแปรปรวน	df.	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Regression	4	97.237	24.309	142.583*	.000
Residual	499	85.076	0.170		
Total	503	182.313			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (multiple R)	0.730
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	0.533
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R Square)	0.530
ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error)	0.41291

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardize Coefficients		standardize Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error			
ค่าคงที่	0.800	0.138		5.780*	.000
1. การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{1,2}$ )	0.270	0.074	0.264	3.645*	.000
2. การคำนึงถึงเอกบุคคล ( $X_{1,4}$ )	0.183	0.062	0.181	2.974*	.003
3. การสร้างบารมี( $X_{1,1}$ )	0.176	0.062	0.183	2.859*	.004
4. การกระตุ้นเขาวนปัญญา ( $X_{1,3}$ )	0.159	0.067	0.154	2.367*	.018

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ( $X_{1,2}$ ) การคำนึงถึงเอกบุคคล ( $X_{1,4}$ ) การสร้างบารมี( $X_{1,1}$ ) และการกระตุ้นเยาวชนปัญญา ( $X_{1,3}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน( $Y_5$ ) เท่ากับ 0.730 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ 0.533 ซึ่งหมายความว่า การสร้างแรงบันดาลใจ( $X_{1,2}$ ) การคำนึงถึงเอกบุคคล ( $X_{1,4}$ ) การสร้างบารมี( $X_{1,1}$ ) และการกระตุ้นเยาวชนปัญญา ( $X_{1,3}$ ) สามารถทำนายการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน( $Y_5$ ) ได้ถึงร้อยละ 53.30 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (adjusted R Square) เท่ากับ 0.530 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (standard error) เท่ากับ 0.41291

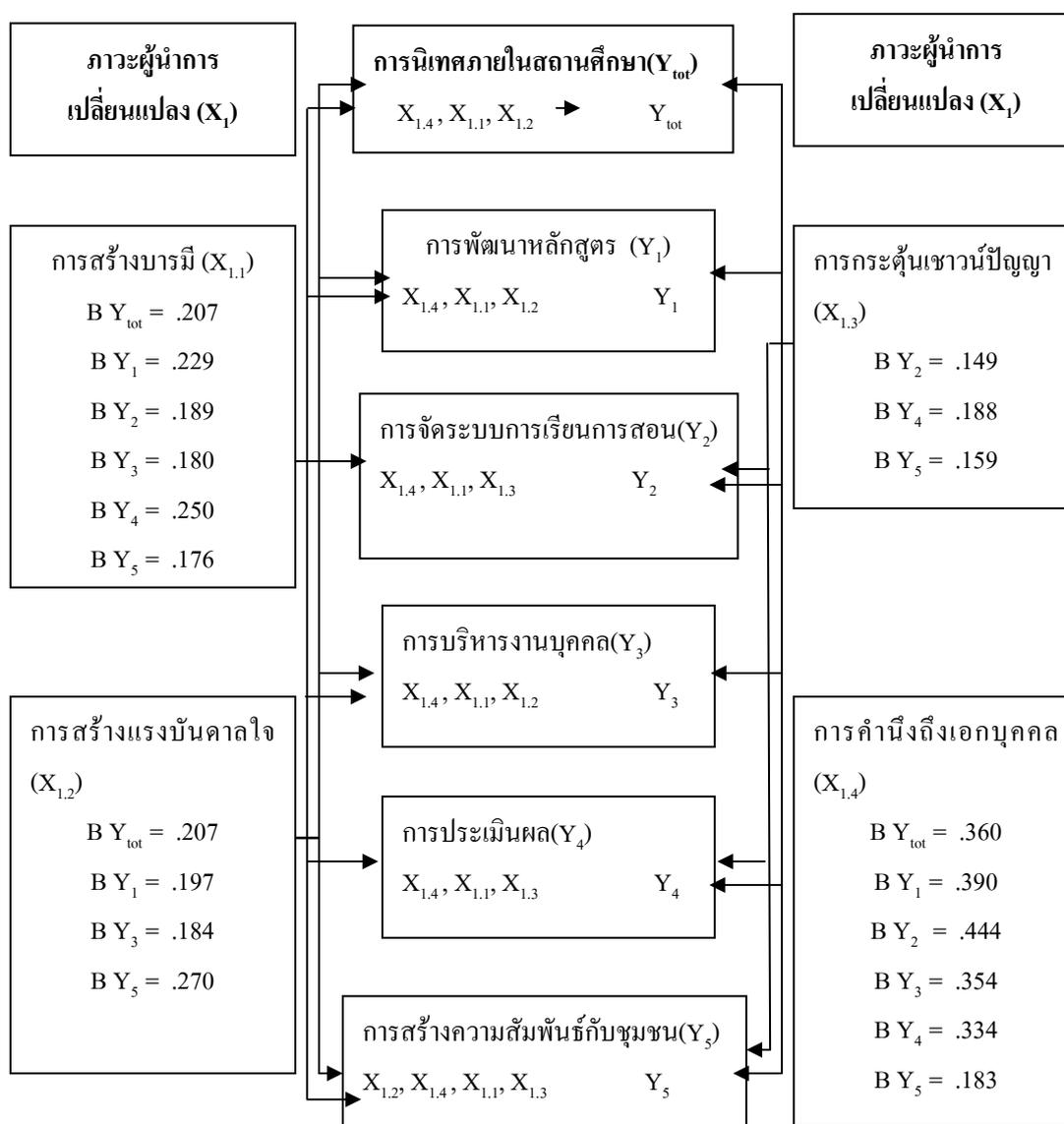
ในลักษณะนี้แสดงว่า การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงเอกบุคคล การสร้างบารมี และการกระตุ้นเยาวชนปัญญา ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_5 = 0.800 + 0.270(X_{1,2}) + 0.183(X_{1,4}) + 0.176(X_{1,1}) + 0.159(X_{1,3})$$

สรุป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงเอกบุคคล การสร้างบารมี และการกระตุ้นเยาวชนปัญญา ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

จากตอนที่ 4 เป็นการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชนาท จะเห็นได้ว่าเป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชนาท โดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis) ข้างต้นสามารถสรุปได้ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชนาท

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท 2. การนิเทศภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท และ 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาทจำนวน 127 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน รองผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน และครูผู้สอน 2 คน รวมทั้งสิ้น 508 คน ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์สามารถใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้ จำนวน 504 ฉบับ จาก 126 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 99.21 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) และกระบวนการนิเทศตามแนวคิดของแฮร์ริส (Harris) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลของการวิจัยได้ดังนี้

1. สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล พบว่าผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย คือ มีจำนวน 292 คน คิดเป็นร้อยละ 57.90 เป็นเพศชาย จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 42.10 ในจำนวนนี้ส่วนใหญ่อายุมากกว่า 45 ปี จำนวน 395 คน คิดเป็นร้อยละ 78.40 ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 320 คน คิดเป็นร้อยละ 63.50 สำหรับตำแหน่งในปัจจุบัน พบว่า เป็นครูผู้สอนมากที่สุด จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 50 มีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งที่มีจำนวนมากที่สุด คือ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 372 คน คิดเป็น ร้อยละ 73.80

2. การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และการนิเทศภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท มีดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทั้งสองด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงเอกบุคล การกระตุ้นเขาวนปัญญา และการสร้างบารมี และด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยมีองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง การให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม

2.2 การนิเทศภายในของสถานศึกษา พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การประเมินผล การจัดระบบการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร และการบริหารงานบุคคล

3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อการนิเทศภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท สามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงเอกบุคล ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยภาพรวมแต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยภาพรวมและในด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดระบบการเรียน การสอน ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการประเมินผล และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยภาพรวมและในด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นเขาวนปัญญา ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการจัดระบบการเรียนการสอนด้านการประเมินผล และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงเอกบุคล ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยภาพรวมและในด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดระบบการเรียน การสอน ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการประเมินผล และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

3.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบมีช้อยกเว้นโดยตรง และด้านการบริหารแบบมีช้อยกเว้นโดยอ้อม ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยภาพรวมแต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา ด้านการจัดระบบการเรียนการสอน และด้านการบริหารงานบุคคล ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบมีช้อยกเว้นโดยตรง ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยภาพรวมและในด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการประเมินผล และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบมีช้อยกเว้นโดยอ้อม ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา โดยภาพรวมและในด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดระบบการเรียนการสอน และด้านการบริหารงานบุคคล

### การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาพิจารณา เพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงที่เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ จึงอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวม รายด้าน และรายข้อ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันมีความตื่นตัว ในการบริหารงาน ต้องมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี มีความเป็นประชาธิปไตย และบริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยเน้นให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมคิด ร่วมทำ สร้างให้ครูเกิดศรัทธา โดยทำตัวเป็นแบบอย่างแก่ครูให้ขวัญและกำลังใจ รวมทั้งมีการวางแผนดำเนินงาน มีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำในแต่ละแบบพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เนื่องจากผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงาน ซึ่งมีความรู้ ความสามารถด้านวิชาการ ได้แก่ การใฝ่รู้ใฝ่เรียน ต้องมีคุณสมบัติส่วนตัวดี ได้แก่ เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และยึดมั่นในหลักศาสนา มีมนุษยสัมพันธ์ดี และปฏิบัติตนให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธา ต้องมีคุณสมบัติด้านสังคมดี ได้แก่ มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน และให้บริการชุมชนและสังคม มีการบริหารงานที่ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำด้านการปฏิบัติ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เป็นนักฟังที่ดี และมองภาพรวมออก เป็นนักวางแผน มีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา เช่น งบประมาณ สื่อ แหล่งความรู้ อาคารสถานที่ รวมทั้งบุคลากร จึงทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควร

แสดงบทบาทความเป็นผู้นำเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานยินดีปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจ มีความจงรักภักดี สร้างความเชื่อถือให้กับผู้ร่วมงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พ.ศ.2545 มีการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างของหน่วยงานและอำนาจหน้าที่ และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานะเป็นนิติบุคคล ทำให้ผู้บริหารทุกคนต้องเป็นผู้นำหรือผู้รับผิดชอบสูงสุดในสถานศึกษาในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ประกอบของการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้นำในการประสานงานกับบุคลากรในสถานศึกษา องค์กรต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน ให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจเสียสละในการทำงาน ทั้งต้องเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมได้ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคคลอื่นยึดถือปฏิบัติ นับเป็นการสร้างความเชื่อถือให้กับบุคลากรในการทำงานอันจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกศรัทธาและนับถือในตัวผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ต่างก็เอื้อประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและครู ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลดีต่อสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของนพดล เคนดวง ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรังษี นครปฐม ผลการวิจัยพบว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธรังษี นครปฐม อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของภิรมย์ ถินถาวร ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข็ญตรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเข็ญตรา เขต1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวรวณิต ศรีทอง ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 90 แห่ง โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจ มีระดับภาวะผู้นำสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน โดยให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงความสำคัญของภารกิจ ผู้บริหารจะอุทิศตนเพื่อทีมงาน และแสดงบทบาทให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีเทคนิคการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน โดยใช้วิธีการอย่างหลากหลายให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของยูพา เลิศวิริยะพงศ์ ซึ่งทำการวิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก

ด้านภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ในเรื่องการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง มีระดับภาวะผู้นำสูงที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารนำนโยบายขององค์กรสู่การปฏิบัติ แก้ปัญหาข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานด้วยความเป็นกัลยาณมิตร มุ่งปฏิบัติงานตามแนวทางและวัฒนธรรมที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา ช่วยแก้ไขผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานให้ถูกต้องเมื่อพบความผิดพลาด ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเพื่อหาทางแก้ไขเมื่อพบข้อบกพร่อง และว่ากล่าว ตักเตือน สอนงาน เมื่อพบความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะทำการตกลงกับครูเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ถูกต้องและเหมาะสมซึ่งคาดว่าจะได้รับเมื่อปฏิบัติงานจนสำเร็จ ทำให้ครูเกิดความมั่นใจว่า จะได้รับการยอมรับถ้าปฏิบัติงานได้ดี นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนยังเปิดโอกาสให้ครูได้ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดจากการปฏิบัติงานเพื่อให้ถูกต้องตามเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับบาส (Bass) ที่กล่าวว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะพิจารณาได้ว่าครูต้องการอะไรและพยายามให้บรรลุความต้องการนั้น ซึ่งจะต้องมีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนตามความพยายามที่เหมาะสม

2. การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากทั้งนี้ กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในปีพุทธศักราช 2546 ให้มีกรอบและทิศทางในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยจัดทำสาระการเรียนรู้เพิ่มเติม ซึ่งทำให้สถานศึกษาสามารถนำสาระการเรียนรู้และมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดในหลักสูตรไปจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดหมายของหลักสูตรได้มากยิ่งขึ้น และการบริหารจัดการก็เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกระดับในโรงเรียน ได้รับความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งทราบบทบาทภารกิจหน้าที่ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติที่จะช่วยส่งเสริมให้การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด กระทรวงศึกษาธิการได้มีการวางแผนการนิเทศไว้อย่างชัดเจนมากขึ้น และมีการกำกับติดตามผลการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเป็นระยะ

อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง นอกจากนี้ยังจัดให้มีโครงการอบรมให้ความรู้กับผู้บริหารโดยตรงเพื่อให้ผู้บริหารได้มีความรู้และเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานและแนวทางในการนิเทศ ผู้บริหารก็ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการใช้กระบวนการนิเทศ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มาลี กิจเจริญ ได้ศึกษาการนิเทศภายในโรงเรียนเอกชน สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเอกชน สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดนตรี ศรีสุวรรณ ได้ศึกษาการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา ผลการวิจัยพบว่า สภาพการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยภาพรวม และทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก

3. จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาท โดยภาพรวม แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันมีความตื่นตัว ในการบริหารงาน ต้องมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี มีความเป็นประชาธิปไตย และบริหารงานแบบกระจายอำนาจ โดยเน้นให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมคิด ร่วมทำ สร้างให้ครูเกิดศรัทธา โดยทำตัวเป็นแบบอย่างแก่ครูให้ขวัญและกำลังใจ รวมทั้งมีการวางแผนดำเนินงาน มีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่นๆ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงบทบาทความเป็นผู้นำเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานยินดีปฏิบัติตาม ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจ มีความจงรักภักดี สร้างความเชื่อถือให้กับผู้ร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของยุพา เลิศวิริยะพงศ์ พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 5 ดังที่แคทซ์ (Katz) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการประสานงาน เพื่อให้ได้รับการสนับสนุน และการยอมรับความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ในอันที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตนเอง ตลอดจนความสามารถในการสร้างภาพจน์ที่ดีให้หน่วยงาน ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติได้เช่นนี้ จะทำให้การนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชั้นนาทสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงเอกบุคลล ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชัชนาท โดยภาพรวมและในด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดระบบการเรียนการสอน ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการประเมินผล และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจ ผู้บริหารมีบทบาทการบริหารงานทำให้ผู้ร่วมงาน มีความจงรักภักดี สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตาม ยินดีปฏิบัติงาน และแสดงบทบาทความเป็นผู้นำอย่างโดดเด่น ส่งผลต่อการนิเทศภายใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชนาท

3.2 ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง และ ด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาชัชนาท โดยภาพรวมและในด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการจัดระบบการเรียน การสอน ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการประเมินผล และด้านการสร้างความสัมพันธ์กับ ชุมชน ทั้งนี้เนื่องมาจาก ผู้บริหารนำนโยบายขององค์กรสู่การปฏิบัติ แก้ปัญหาข้อผิดพลาดใน การปฏิบัติงานด้วยความเป็นกัลยาณมิตร มุ่งปฏิบัติงานตามแนวทางและวัฒนธรรมที่ปฏิบัติสืบต่อ กันมา ช่วยแก้ไขผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานให้ถูกต้องเมื่อพบความผิดพลาด ติดตามผลการ ปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเพื่อหาทางแก้ไขเมื่อพบข้อบกพร่อง และว่ากล่าว ตักเตือน สอนงาน เมื่อพบความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะทำการตกลงกับครูเกี่ยวกับผลประโยชน์ ที่ถูกต้องและเหมาะสมซึ่งคาดว่าจะได้รับเมื่อปฏิบัติงานจนสำเร็จ ทำให้ครูเกิดความมั่นใจว่า จะได้รับการยอมรับถ้าปฏิบัติงานได้ดี ผู้บริหารและผู้ร่วมงานแก้ปัญหาาร่วมกันในกรณีทีปฏิบัติงาน ผิดพลาด โดยบอกผู้ร่วมงานในสิ่งที่ทำถูกมากกว่าทำผิด ผู้บริหารดำเนินการบริหารจัดการโดย มุ่งความสำเร็จขององค์กรตามวิธีการที่ปฏิบัติมาใช้วิธีการปฏิบัติงานมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร จะดำเนินการแก้ไขก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ในกรณีทีปฏิบัติงาน ผิดพลาดผู้บริหารจะดำเนินการว่ากล่าวตักเตือนหรือดำเนินการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารและ ผู้ร่วมงานทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขอันจะส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาชัชนาท

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษาดังกล่าวสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาและการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาและการดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรพัฒนาการใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อมให้เพิ่มขึ้น โดยผู้บริหารต้องพัฒนารูปแบบพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อสร้างสรรค์ หรือเพื่อสร้างศรัทธาและสร้างความกลมเกลียว ความร่วมมือ ร่วมใจให้เกิดขึ้นในระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ต้องการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ฉะนั้นผู้บริหารที่ขาดคุณลักษณะจะต้องเลือกใช้ภาวะผู้นำที่มุ่งการบริหารแบบการสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน และตระหนักถึงความสำคัญของงาน

2. การนิเทศภายในสถานศึกษาด้านการบริหารงานบุคคล นับเป็นสิ่งที่สำคัญผู้บริหารควรมีการดำเนินการโดยจัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ มีการให้ความรู้ด้านวิชาการและการดำเนินงานโรงเรียน นำวิทยากรพิเศษมาเสริมความรู้ให้แก่ครูในเรื่องที่ครูต้องการ จัดให้มีการศึกษาดูงานในด้านการจัดการเรียน การสอนของโรงเรียนและหน่วยงานอื่นๆ สำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของครู จัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และสนับสนุน ให้ครูทำผลงานทางวิชาการเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ เพื่อให้การดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาเกิดผลดียิ่งขึ้น

3. หากต้องการจะพัฒนาให้การนิเทศภายในสถานศึกษามีคุณภาพที่สูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาภาวะผู้นำในทุกๆด้าน โดยการเอาใจใส่ความต้องการและความแตกต่างของครูแต่ละคน มีการติดตาม ดูแลผลการปฏิบัติงานของครูเป็นรายบุคคล มอบหมายงานตรงกับความสามารถและความต้องการของครู มุ่งมั่นที่จะพัฒนาครู หากผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการคำนึงถึงเอกบุคลลจะสร้างความเชื่อมั่นให้ครูสามารถดำเนินงานนิเทศภายในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ตามที่ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยข้างต้น เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชยนาทได้แพร่หลายออกไป และเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหาร นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไป จึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของครูในสถานศึกษา

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

กรองทอง จิระเชชากุล. คู่มือการนิเทศภายในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ชารอักษร, 2550.

กระทรวงศึกษาธิการ. การนิเทศภายในเพื่อการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ. กรุงเทพฯ : ดี เอ็ม เพอเรอร์ พี กรุป, 2544.

กระทรวงศึกษาธิการ. แนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2544.

\_\_\_\_\_. แนวทางการนิเทศช่วยเหลือโรงเรียนปฏิรูปการเรียนอย่างต่อเนื่อง.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.

\_\_\_\_\_. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.

กิจสุพัฒน์ ศรีกระโทก. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1.” งานนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.

จตุพร คำแก้ว. “วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547.

จური ยับยั้ง. “การนิเทศภายในของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอพระแสง จังหวัดสุราษฎร์ธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.

จำนงค์ อดิวัฒนสิทธิ์ และคณะ. สังคมวิทยา. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540.

ชารี มณีศรี. การนิเทศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ศิลปบรรณาการ, 2542.

- ดนตรี ศรีสุวรรณ. “การนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พังงา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2549.
- ดุสิต ทิวถนอม. การนิเทศการศึกษาหลักการและการปฏิบัติ. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย ศิลปากร , 2540.
- นพดล เคนดวง. “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิรูปการศึกษา ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตพุทธนคร นครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. ภาวะผู้นำ : พลั้งขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2546.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2549.
- ประคอง รัศมีแก้ว. “การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติของผู้บริหารและแบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545.
- ประจวบ พลอยละออง. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระเบียง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2548.
- ปรีชา ทศน์ละไม. “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2549.
- ปรียาภรณ์ วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2543.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. “โรงเรียนดี โรงเรียนดัง.” วารสารวิชาการ 9,4 (ตุลาคม - ธันวาคม 2549) : 85.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. การนิเทศการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2540.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. ภาวะผู้นำและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา. สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2545.

- ภิรมย์ ฉินถาวร. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.
- มาลี กิจเจริญ. “การนิเทศภายในโรงเรียนเอกชน สังกัดอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2548.
- มัลลิกา ต้นสอน. การจัดการยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545.
- ยุทธนา คำกระ. “การนิเทศภายในของโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 4.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.
- ยุพา เลิศวิริยะพงศ์. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่องานวิชาการของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเขตการศึกษา 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ(Leadership). กรุงเทพฯ : ธนวิซการพิมพ์, 2544.
- วรรณิต ศรีทอง. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับกระบวนการคิดสร้างสรรค์ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- วิโชติ ชัยชนะ. “การศึกษาการปฏิบัติงานนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา.” วิทยานิพนธ์ กสม. สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2544.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพย์วิสุทธิ, 2544.
- สดไส ศรีสวัสดิ์. “การนิเทศภายในของผู้บริหารศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก, 2546.
- \_\_\_\_\_. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2540.

- สมเดช สีแสง. คู่มือปฏิบัติราชการและเตรียมสอบผู้บริหารการศึกษา. ชัยนาท : ชมรมความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย, 2544.
- สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ. หลักการบริหารการศึกษา. สงขลา : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสงขลา, 2543.
- สุนน อมรวิวัฒน์. กัลยามิตรนิเทศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัทดับบลิวเอพรีออดเพอดี จำกัด, 2547.
- สุรศักดิ์ ปาเส. “การนิเทศภายใน หัวใจของการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียน.” วารสารวิชาการ 5,8 (สิงหาคม 2545) : 26.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ:ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บุคส์ลิงค์, 2545.
- \_\_\_\_\_. พฤติกรรมองค์กร. เชียงราย : สถาบันราชภัฏเชียงราย, 2544.  
(อัครสำเนา).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. แนวทางการวัดและประเมินผลการเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2545.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559). กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2545.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท. ทะเบียนสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ปีการศึกษา 2551. ชัยนาท : กลุ่มนโยบายและแผน, 2551. (อัครสำเนา)
- \_\_\_\_\_. รายงานทะเบียนสถานศึกษา. ชัยนาท : กลุ่มนโยบายและแผน. , 2550.
- \_\_\_\_\_. รายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ปีการศึกษา 2550. ชัยนาท : กลุ่มติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา, 2550.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. มาตรฐานการศึกษาของชาติ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดสหાયบล็อทและการพิมพ์, 2548.
- อุบล ไสภากาศ, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาปราจีนบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2549.
- อนนท ส่งแสง. การนิเทศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2540.

- อำรุง จันทวานิช. กฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพการจัด  
การศึกษาของเอกชน. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
กระทรวงศึกษาธิการ, 2548.
- อัญชลี โพธิ์ทอง. การนิเทศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง, 2544.

### ภาษาต่างประเทศ

- Abu-Tineh, Abdullah. "Exploring the Relationship Between the Perceived Leadership Style  
of Principles and Their Teachers' Practice of the Five Disciplines of Learning  
Schools," Dissertation Abstracts International (2003) : 2005 - A.
- Adams, H.P., and F.G. Dickey. Basic Principles of Supervision. New York : America  
Book Co. , 1953.
- Ann, Clark T. An expioration of combined distance and direct supervision experiences.  
Dissertation 2004 Oregon state university [online]. Accessed 22 December 2004.  
Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3115457>.
- Bass, Bernard M. "Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend  
Organizational and National Boundaries?." American Psychologist 52,2  
(February 1997) : 130-139.
- \_\_\_\_\_. "Two Decades of Research and Development in Transformational  
Leadership." European Journal of Word and Organizational Psychology 8,1  
(January 1999) : 11.
- Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio. Improving Organizational Effectiveness Through  
Transformational Leadership. California :Sage Publications Inc., 1994.
- Ballentine, Jeanne H. The Sociology of Education : A Systematic Analysis. 5th ed. New  
Jersey : Prentice Hall,1997.
- Best, John W. Research in Education. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1970.
- Blake, Robert R., and Jane S. Mouton. The Managerial Grid. Houston : Gulf Publishing  
Co., 1964.

- Boyan, N. J., and W.D. Copeland. Instructional Supervision Training Process. Columbus : Charles E. Maerril Publishing Company, 1978.
- Brian, Gittens E. Perceptions of the applicability of transformational leadership behavior to the leader role of academic department chair : A study of selected universities in Virginia Dissertation 2009 The George Washington University [Onlines], accessed 28 December 2008. Available from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=161298121>.
- Brinkerhoff, David B., and Lynn K. White. Sociology. New York : West,1985.
- Burns, James M. Leadership. New York : Harper & Row, 1987.
- Burton, William H., and Leo J. Bruckner. Supervision : A Social Process. 3rd ed. New York : Appleton – Century Company, 1955.
- Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed. New York : Harper & Row Publisher, 1974.
- Donnelly, James H. Fundamentals of Management. New York : Horper Collins, 1975.
- Franseth, J. Supervision and Leadership. New York : Row Paterson, 1961.
- Glickman, Carl D. Supervision of Instruction A Development Approach. Massachusetts : Allyn and Bacon, 1990.
- Good, Carter V. Dictionary of Education. 3rd ed. New York : Mc Graw-Hill Book, 1973.
- Greenberg, Jerald., and Robert A. Baron. Behavior in Organization. 6th ed. New Jersey : Prentice Hall 1997.
- Harris, Ben M. Supervision Behavior in Education. 3rd ed. Englewood Cliffs. New Jersey :Prentice- Hall, 1985.
- Hersey, Paul., and Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational : Utilizing Human Resources. New York : McGraw-HillBook Co, 1970.
- \_\_\_\_\_.Management of Organizational Behavior. Englewood Cliffs. New Jersey : A Simon and Sehmaste Company, 1993.
- House, Robert J. "A Past Goal Theory of Effectiveness," Administrative Science Quarterly 1,3 (September 1971) : 321-338.

- Katz, Daniel., and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization. 2nd ed. New York : John Wiley & Son, 1978.
- King, Stephen Ward. Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational learning. Dissertation 2002 Portland State University [Online], accessed 4 February 2004. Available from <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3058143>
- Knezevich, Stephen J. Administration of Public Education. 4th ed. New York : Harper Collins Publishers, 1984.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities" Journal for Education and Psychological Measurement. No 3, (November 1970) : p.608.
- Likert, Rensis. New patterns of Management. New York : McGraw-Hill Book, 1961.  
 \_\_\_\_\_, The Human Organization. New York : Mc Graw-Hill company, 1967.
- Lipham, James M., and James A. Hoch. The Principalship : Foundations and Functions. New York : Harper Row Publisher, 1974.
- Lovell, John T., and Wiles Kimball. Supervision for Better Schools. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall, 1983.
- Lucio, William H., and John D. McNell. Supervision in Thought and Action. New York : McGraw – Hill, 1979 .
- Mosley, Donald C. Paul H. Pietri., and Leon C. Megginson. Management Leadership in Action. 5th ed. New York : Horper Collins, 1996.
- Neagley, Ross L. Handbook on Effective Supervision of Instruction. New Jersey : Prentice- Hall, 1964.
- Pantaleo, Mark. An evaluation of the preferred model of leadership for the role of school district Supervisor as determined by community partners Dissertations 2008 Walden University [Onlines], accessed 28 December 2008. Available from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=147213811>.
- Pellegrino, J.W., and C.K. Vamhagan. Abilities and Aptitudes in The International Encyclopedia of Education : Research and Studies. Oxford : Pergamon Press, 1985.

- Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : Graw-Hill, 1970.
- Schermerhorn Hunt, John R., and Richard N. Osborn. Organizational Behavior. 9th ed. New York : John Wiley & Sons, 2005.
- Sergiovanni, Thomas J. Handbook for Effective Department Leadership. Massachusetts : Allynand Bacon, Inc., 1984.
- \_\_\_\_\_. Supervision Human Perspectives. New York : McGraw-Hall Book, 1988.
- Silva, Diane Yendol., and Nancy Fichtman Dana. "Collaborative Supervision in the Professional Development School." Dissertation Abstracts International 16(2001) : 45 – A.
- Spears, Harold. Improving the Supervision of Instruction. New York : Prentice-Hall, 1967.
- Stark, Rodney. Sociology. 4th ed. California : Wadsworth, 1992.
- Steig, L.E., and E.K. Frederic. School Personnel and in – Service Training Practices. New York : Parker Publishing Company, 1969.
- Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. New York : Free Press, 1974.
- Tannenbaum, Robert., and Warren H. Schmidt. "How to Choose a Leadership Pattern." Harvard Business Review 37,3 (May-June 1973) : 162-164.
- Tichy, N.M., and M.A. Devanna. Transformational leader. New York : John Willey, 1986.
- Wright, Patrick M., and Raymond A. Noe. Management of Organizations. Chicago :Irwin, 1996.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ศธ 0520.203.2 / 323



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 มิถุนายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวศุภิสรา แพนสง รหัสนักศึกษา 50252203 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อกรณีเทศ  
ภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัชวาท" ในกรณีนี้ภาควิชาการบริหาร  
การศึกษา ขอขอบความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบ  
มาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการ  
อนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

### รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญประเมินค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา จำนวน 5 ท่าน ดังนี้

1. รศ. ดร. คุสิต ทิวถนอม

วุฒิการศึกษา      วิชาเอกการบริหารการศึกษา M.A. (E.D. ADM. Florida USA)  
ตำแหน่ง              อดีตหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

2. อ. ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธุ์

วุฒิการศึกษา      ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ตำแหน่ง              รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

3. ดร.พิเชษฐ ศรีเมฆ

วุฒิการศึกษา      Ph.d. (Development Education) Central LuZan State University  
ตำแหน่ง              ศึกษานิเทศก์ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

4. ผศ. ดร.บุษบา บัวสมบูรณ์

วุฒิการศึกษา      ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาษาเขมร  
มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ตำแหน่ง              ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชาการสอนภาษาไทย  
ภาควิชาหลักสูตรและวิธีสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

5. อ.สาธิต จันทรวินิจ

วุฒิการศึกษา      ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ตำแหน่ง              อาจารย์ สาขาวิชาการศึกษา ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ข

หนังสือขอตกลงเครื่องมือวิจัยและขอเก็บรวบรวมข้อมูล

สำเนา



ที่ ศธ 0520.203.2/

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
นครปฐม 7300

17 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวศุภิสรา แพนสง รหัสนักศึกษา 50252203 นักศึกษาระดับปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับ  
อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียน  
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ไคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวศุภิสรา  
แพนสง ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข  
ก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความ  
อนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์  
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

ศรียา สุขพานิช

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์/โทรสาร 0 3421-9136

## รายชื่อโรงเรียนที่ขอทดลองใช้ (try out) เครื่องมือ

1. โรงเรียนอนุบาลเมืองชัยนาท
2. โรงเรียนเทพรัตน์
3. โรงเรียนบ้านเนินไผ่
4. โรงเรียนบ้านสะพานหิน
5. โรงเรียนวัดคนมโท
6. โรงเรียนวัดพรหมวิหาร
7. โรงเรียนท่าข้ามวังน้ำ
8. โรงเรียนบ้านทุ่งโพธิ์

ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ว. 2869



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

14 สิงหาคม 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวศุภิสรา แพนสง นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูผู้สอนในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบถามให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๐๗๓ ๑๗๖

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ภาคผนวก ค  
รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

## รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

อำเภอ	โรงเรียน		
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
เมือง	1. พระยาตาก 2. ลัดดาประชาสรรค์ 3. วัดหลวงพ่อขาว 4. วัดจิว (เรือไทย สงเคราะห์ 5. วัดอัมพวัน 6. วัดหนองพังกา 7. วัดธรรมามูล 8. วัดสระเนินพระงาม 9. วัดหนองเต่าดำ 10. วัดไผ่โพธิ์ทอง 11. วัดคอนรังนก	1. วัดส่องคบ (ท้ายเมือง อนุสรณ์) 2. ชุมชนวัดวังเคียน 3. วัดฝาง 4. บ้านท่าไม้ 5. วัดแหลมหัว 6. วัดโรงวัว 7. บ้านหนองแค	1. วัดศรีวิชัย 2. อนุบาลชัยนาท
มโนรมย์	1. วัดพิบูลงาม 2. ชุมชนวัดศรีมณีวรรณ 3. วัดโคกแจง 4. วัดคลองกลาง 5. วัดใหญ่ 6. บ้านหางน้ำหนองแถม 7. วัดหนองตาตน 8. วัดหางแขยง 9. วัดอุ้มตะเกา 10. บ้านคอนแดง 11. กงรักษ์ประชานุเคราะห์ 12. บ้านหัวถนน	1. ชุมชนบ้านหางน้ำ สาคร 2. อนุบาลมโนรมย์	

อำเภอ	โรงเรียน		
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
มโนรมย์	13. บ้านเขาแหลม		
วัดสิงห์	1. บ้านสามัคคีธรรมวิทยา 2. วัดคลองบุญ 3. วัดหนองน้อย 4. วัดคอนตูมกมลवास 5. วัดหนองบัว(รัฐปทุม ราษฎร์อุปถัมภ์)	1. วัดคอนตาล 2. วัดวังหมัน 3. วัดโคกสุก 4. อนุบาลวัดสิงห์ 5. วัดบ่อแร่(วิจิตรราษฎร์ บำรุง)	
สรรคบุรี	1. วัดโบสถ์ 2. วัดพร้าว 3. วัดท่าสมอ(สำนักงาน สลากกินแบ่ง 4. วัดหอรพะ 5. วัดสนามชัย 6. วัดสระไม้แดง 7. วัดหัวตะพาน 8. วัดใหม่สรรคบุรีวิทยา (สำนักงานสลากกินแบ่ง 9. วัดอารีทิววนาราม	1. วัดโบสถ์ราษฎร์บำรุง 2. วัดสกุณาราม 3. วัดโพธิ์ทอง 4. วัดหัวเด่น 5. วัดโฆสิตาราม 6. วัดโพธิ์งาม 7. วัดสังฆาราม(ปลื้ม ประชาสงเคราะห์) 8. วัดโพธาราม 9. วัดท่ากระแส 10. วัดกำแพง 11. ชุมชนวัด โลกดอกไม้ 12. วัดหนองแขม 13. วัดธรรมิกาวาส	1. อนุบาลสรรคบุรี

อำเภอ	โรงเรียน		
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
สรรพยา	1. วัดคอนตะไต้ 2. วัดกรุณา 3. วัดกำแพง 4. วัดหลวงสิริบูรณาราม 5. วัดยางศรีเจริญ 6. วัดโคกจันทน์ 7. บ้านคลองยาง 8. วัดตะกู(สมจิตร์ชนีอุปถัมภ์) 9. วัดมะฝ่อ(สรรพวิทยา) 10. วัดโพธิ์มงคล 11. วัดโพธิ์ประสิทธิ์ 12. วัดมะปราง	1. อนุบาลสรรพยา 2. วัดคงคาราม 3. วัดบ้านหนอง 4. บางไก่อ่เถื่อน 5. วัดศรีมงคล	1. เขื่อนเจ้าพระยา
หันคา	1. วัดบ้านใหม่ 2. วัดวิจิตรรังสิตาราม 3. ไกรราษฎร์วิทยา 4. วัดคลองธรรม 5. บ้านดอนกะโดน 6. ทำบ้านหลวง(รัฐรังสรรค์วิทยา) 7. วัดสวนอัมพวัน 8. บ้านสระแก้ว 9. วัดคลองเกษม 10. วัดศรีเจริญธรรม 11. วัดทองนพคุณ	1. วัดประชุมธรรม (สัจจะญาณ) 2. ชุมชนวัดพิชัยนาวาส 3. วัดวิจิตรรังสรรค์ 4. วัดเด่นใหญ่ 5. วัดราษฎร์ศรัทธาราม 6. บ้านหนองต่อ 7. วัดท่าโบสถ์ 8. ชุมชนคลองจันทน์ 9. วัดสระคู 10. ดอนสีนวน 11. บ้านชัยฝาง 12. บ้านหมื่นเทพ	1. อนุบาลหันคา

อำเภอ	โรงเรียน		
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่
หันคา		13. บ้านหนองแจง	
หนองมะโมง	1. อนุบาลหนองมะโมง 2. บ้านวังหัวเรือ 3. บ้านน้ำพุ 4. บ้านดอนใหญ่	1. วัดวังน้ำขาว 2. บ้านวังตะเคียน 3. บ้านโพธิ์ทองชัย ประสิทธิ์ 4. วัดศรีสโมสร	1. บ้านหนองตะขบ
เนินขาม	1. บ้านกลาง 2. บ้านเก่า 3. บ้านสุขเดือนห้า	1. บ้านวังคอไหฯ 2. อนุบาลเนินขาม 3. บ้านหนองยาง	1. บ้านกะบกเตี้ย

ภาคผนวก ง  
การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

## Reliability Analysis- scale (Alpha) แบบสอบถามทั้งหมด

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ผู้นำ 1	306.13	1747.790	.606	.989
ผู้นำ 2	306.16	1745.362	.671	.989
ผู้นำ 3	306.28	1740.402	.678	.989
ผู้นำ 4	306.19	1731.383	.791	.989
ผู้นำ 5	306.16	1742.717	.719	.989
ผู้นำ 6	306.06	1737.351	.745	.989
ผู้นำ 7	306.03	1739.128	.744	.989
ผู้นำ 8	306.06	1751.673	.639	.989
ผู้นำ 9	306.03	1738.934	.747	.989
ผู้นำ 10	306.28	1741.693	.658	.989
ผู้นำ 11	306.06	1749.867	.620	.989
ผู้นำ 12	306.25	1739.613	.755	.989
ผู้นำ 13	306.19	1740.609	.731	.989
ผู้นำ 14	306.00	1733.806	.769	.989
ผู้นำ 15	306.22	1735.660	.747	.989
ผู้นำ 16	306.25	1753.161	.609	.989
ผู้นำ 17	306.13	1738.629	.718	.989
ผู้นำ 18	306.03	1739.451	.792	.989
ผู้นำ 19	306.16	1737.943	.752	.989
ผู้นำ 20	306.56	1739.028	.659	.989
ผู้นำ 21	306.16	1745.814	.583	.989
ผู้นำ 22	306.25	1755.677	.418	.989
ผู้นำ 23	306.25	1734.903	.741	.989

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ผู้นำ 24	306.16	1735.426	.850	.989
ผู้นำ 25	306.22	1738.434	.702	.989
ผู้นำ 26	306.31	1754.480	.544	.989
ผู้นำ 27	306.03	1743.064	.726	.989
ผู้นำ 28	306.13	1754.048	.536	.989
ผู้นำ 29	306.09	1734.862	.760	.989
ผู้นำ 30	306.06	1741.544	.676	.989
ผู้นำ 31	306.19	1741.577	.769	.989
ผู้นำ 32	306.31	1723.383	.721	.989
ผู้นำ 33	306.31	1722.738	.706	.989
ผู้นำ 34	306.16	1736.459	.693	.989
ผู้นำ 35	306.13	1731.274	.753	.989
ผู้นำ 36	306.16	1732.201	.690	.989
ผู้นำ 37	306.53	1739.225	.660	.989
ผู้นำ 38	306.53	1745.934	.449	.989
ผู้นำ 39	306.31	1736.738	.767	.989
ผู้นำ 40	306.22	1742.305	.790	.989
นิเทศ 1	306.19	1736.093	.760	.989
นิเทศ 2	306.25	1725.871	.883	.989
นิเทศ 3	306.28	1744.596	.698	.989
นิเทศ 4	306.19	1726.996	.910	.989
นิเทศ 5	306.13	1739.403	.706	.989
นิเทศ 6	306.13	1735.403	.822	.989
นิเทศ 7	306.03	1741.644	.752	.989

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
นิเทศ 8	306.09	1739.249	.785	.989
นิเทศ 9	306.06	1736.964	.802	.989
นิเทศ 10	306.16	1736.781	.771	.989
นิเทศ 11	306.19	1732.931	.812	.989
นิเทศ 12	306.16	1729.297	.802	.989
นิเทศ 13	306.06	1726.060	.880	.989
นิเทศ 14	306.03	1735.193	.763	.989
นิเทศ 15	306.16	1735.168	.752	.989
นิเทศ 16	306.38	1742.306	.690	.989
นิเทศ 17	306.44	1741.415	.730	.989
นิเทศ 18	306.25	1730.516	.916	.989
นิเทศ 19	306.34	1735.910	.816	.989
นิเทศ 20	306.31	1735.512	.787	.989
นิเทศ 21	306.19	1737.190	.791	.989
นิเทศ 22	306.19	1734.931	.831	.989
นิเทศ 23	306.25	1734.968	.740	.989
นิเทศ 24	305.94	1732.254	.863	.989
นิเทศ 25	306.16	1733.620	.777	.989
นิเทศ 26	306.25	1728.000	.850	.989
นิเทศ 27	306.03	1738.612	.753	.989
นิเทศ 28	306.06	1737.996	.784	.989
นิเทศ 29	306.03	1733.128	.847	.989
นิเทศ 30	306.13	1735.081	.777	.989
นิเทศ 31	306.03	1737.580	.770	.989

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
นิเทศ 32	306.09	1734.217	.818	.989
นิเทศ 33	306.19	1736.157	.759	.989
นิเทศ 34	306.22	1736.434	.780	.989
นิเทศ 35	306.28	1744.531	.612	.989
นิเทศ 36	306.16	1741.426	.693	.989
นิเทศ 37	306.19	1744.867	.616	.989
นิเทศ 38	306.13	1744.823	.658	.989

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 32

N of Items = 78

Alpha = .989

ภาคผนวก จ  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท

.....

### คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน
2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท
3. คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวม "ไม่มีผลต่อผู้ตอบแต่ประการใด" จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามสภาพความเป็นจริง
4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
  - ตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ศุภิสรา แพนสง

(นางสาวศุภิสรา แพนสง)

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง

ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ชัยนาท

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อความ	สำหรับผู้วิจัย
1. เพศ ( ) ชาย                      ( ) หญิง	( ) 1
2. อายุ ( ) ต่ำกว่า 25 ปี              ( ) 25-35 ปี ( ) 36-45 ปี                      ( ) มากกว่า 45 ปี	( ) 2
3. ระดับการศึกษา ( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี              ( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท                      ( ) ปริญญาเอก	( ) 3
4. ตำแหน่งในปัจจุบัน ( ) ผู้บริหารสถานศึกษา ( ) ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการ /หัวหน้าฝ่ายวิชาการ ( ) ครูผู้สอน	( ) 4
5. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่ง ( ) 1-5 ปี                              ( ) 6-10 ปี ( ) 11-15 ปี                              ( ) 16 ปีขึ้นไป	( ) 5

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ขอให้ท่านพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย / ตรงกับระดับการปฏิบัติที่แสดงออกตามสภาพที่เป็นจริง เพียงข้อละ 1 คำตอบ

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่							
การสร้างบารมี							
1	ผู้บริหารแสดงบทบาทความเป็นผู้นำอย่างโดดเด่น						( ) 6
2	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามยินดีปฏิบัติงาน						( ) 7
3	ผู้บริหารมีบทบาททำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจ						( ) 8
4	ผู้บริหารมีบทบาทการบริหารงานทำให้ผู้ร่วมงานมีความจงรักภักดี						( ) 9
5	ผู้บริหารสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ร่วมงาน						( ) 10
การสร้างแรงบันดาลใจ							
6	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน						( ) 11
7	ผู้บริหารมีเทคนิคการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน						( ) 12
8	ผู้บริหารอุทิศตนเพื่อทีมงาน						( ) 13
9	ผู้บริหารมีบทบาทให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน						( ) 14

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5	
10	ผู้บริหารใช้วิธีการอย่างหลากหลายให้ ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามหน้าที่						( )15
11	ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงความสำคัญ ของภารกิจ						( )16
<b>การกระตุ้นเจตจำนง</b>							
12	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการหรือ แนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา						( )17
13	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจและ ตั้งใจแก้ปัญหาคาการปฏิบัติงาน						( )18
14	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้าใจและ ยอมรับในบทบาท						( )19
15	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่า ของผลการปฏิบัติงาน						( )20
16	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความพยายาม ในการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาต่างๆด้วย ตนเอง						( )21
<b>การคำนึงถึงเอกบุคล</b>							
17	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผู้ร่วมงาน						( )22
18	ผู้บริหารคำนึงถึงความสามารถส่วนบุคคลของ ผู้ร่วมงาน						( )23
19	ผู้บริหารมอบหมายงานตรงกับความสามารถ และความต้องการของผู้ร่วมงาน						( )24

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5	
20	ผู้บริหารติดตาม คุณผลการปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล						( )25
21	ผู้บริหารติดต่อสื่อสารและยอมรับฟังความ คิดเห็นของผู้ร่วมงาน						( )26
22	ผู้บริหารเอาใจใส่ความต้องการและความ แตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน						( )27
<b>ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน</b>							
<b>การให้รางวัลอย่างเหมาะสม</b>							
23	ผู้บริหารให้ในสิ่งที่ผู้ร่วมงานต้องการตาม ความเหมาะสมเพื่อแลกเปลี่ยนกับการ ปฏิบัติงาน						( )28
24	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจกับผู้ร่วมงานเพื่อให้ ทราบว่าเขาจะได้ประโยชน์อะไรจากการทำใน สิ่งที่ควรปฏิบัติ						( )29
25	ผู้บริหารตกลงทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงาน เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ถูกต้องและเหมาะสมที่ คาดว่าจะได้รับเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ						( )30
26	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจกับผู้ร่วมงานว่าจะ ได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสมเมื่อ ปฏิบัติงานได้สำเร็จ						( )31
27	ผู้บริหารแสดงการยอมรับและ ชื่นชมผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติได้สำเร็จ						( )32

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5	
28	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานจะ ได้รับการยอมรับถ้าเขาสามารถปฏิบัติงานได้ดี						( )33
<b>การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง</b>							
29	ผู้บริหารนำนโยบายขององค์กรสู่การปฏิบัติ						( )34
30	ผู้บริหารมุ่งปฏิบัติงานตามแนวทางและ วัฒนธรรมที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา						( )35
31	ผู้บริหารติดตามผลการปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมงานเพื่อหาทางแก้ไขเมื่อพบข้อบกพร่อง						( )36
32	ผู้บริหารว่ากล่าว ตักเตือน สอนงาน เมื่อพบ ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน						( )37
33	ผู้บริหารจะช่วยแก้ไขผลการปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมงานให้ถูกต้องเมื่อพบความผิดพลาด						( )38
34	ผู้บริหารแก้ปัญหาข้อผิดพลาดในการ ปฏิบัติงานด้วยความเป็นกัลยาณมิตร						( )39
<b>การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม</b>							
35	ผู้บริหารบอกผู้ร่วมงานในสิ่งที่ทำถูกมากกว่า ทำผิด						( )40
36	ผู้บริหารใช้วิธีการปฏิบัติงานที่มุ่งรักษาภาพ เดิมขององค์กร						( )41
37	ผู้บริหารจะดำเนินการแก้ไขก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้						( )42

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5	
38	ในกรณีที่ปฏิบัติงานผิดพลาดผู้บริหารจะ ดำเนินการว่ากล่าวตักเตือน หรือดำเนินการ ปฏิบัติงาน						( )43
39	ผู้บริหารดำเนินการบริหารจัดการโดยมุ่ง ความสำเร็จขององค์กรตามวิธีการที่ปฏิบัติมา						( )44
40	ผู้บริหารและผู้ร่วมงานแก้ปัญหาาร่วมกันใน กรณีที่ปฏิบัติงานผิดพลาด						( )45

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการนิเทศภายในสถานศึกษา ขอให้ท่านพิจารณการนิเทศภายในสถานศึกษาว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย / ตรงกับระดับการปฏิบัติที่แสดงออกตามสภาพที่เป็นจริง เพียงข้อละ 1 คำตอบ

ข้อ	การนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5	
<b>ด้านการพัฒนาหลักสูตร</b>							
1	จัดให้มีการอบรมให้ความรู้ในด้านหลักสูตร						( )46
2	มีการให้ความรู้แก่ครูในการจัดทำและพัฒนาหลักสูตร						( )47
3	ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร						( )48
4	จัดอบรมการวิเคราะห์หลักสูตรและประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการทำแผนการจัดการเรียนรู้						( )49
5	จัดหาและส่งเสริมให้ครูมีเอกสารหลักสูตรและคู่มือครู						( )50
6	ประสานงานและอำนวยความสะดวกในการนำหลักสูตรไปใช้ในสถานศึกษา						( )51
7	ช่วยเหลือให้ครูสามารถประเมินผลการใช้หลักสูตรได้อย่างถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์						( )52
8	ช่วยเหลือให้ครูสามารถนำผลการประเมินการใช้หลักสูตรไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ						( )53

ข้อ	การนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5	
9	พัฒนาหลักสูตรให้เชื่อมโยงกับสภาพชีวิตความเป็นจริง สภาพปัญหาในชุมชน สังคม และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น						( )54
10	พัฒนาหลักสูตรให้เชื่อมโยงกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์และตรงกับความต้องการของผู้เรียน						( )55
<b>ด้านการจัดระบบการเรียนการสอน</b>							
11	ส่งเสริมให้ครูศึกษาหลักสูตรที่จะนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน						( )56
12	ส่งเสริมให้ครูศึกษาการสอนด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เลือกใช้ได้เหมาะสมกับสภาพของผู้เรียน						( )57
13	ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง						( )58
14	ผู้บริหารกับครูร่วมมือกันวางแผนการนิเทศการเรียนการสอนในชั้นเรียน						( )59
15	ส่งเสริมให้ครูได้ใช้วิธีการสังเกตการสอนซึ่งกันและกันอย่างกัลยาณมิตร						( )60
16	จัดสาขาวิธีการสอนแบบใหม่ให้แก่ครู						( )61
<b>ด้านการบริหารงานบุคคล</b>							
17	จัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ เพื่อให้ความรู้ด้านวิชาการและการดำเนินงานของโรงเรียน						( )62

ข้อ	การนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5	
18	สำรวจความต้องการในการพัฒนาตนเองของ ครู						( )63
19	จัดให้มีวิทยากรพิเศษมาเสริมความรู้ให้แก่ครู ในเรื่องที่ครูต้องการ						( )64
20	จัดให้มีการศึกษาดูงานในด้านการจัดการเรียน การสอนของ โรงเรียนและหน่วยงานอื่นๆ						( )65
21	สร้างกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้ครูมีความ กระตือรือร้นในการทำงาน						( )66
22	จัดห้องสมุดให้ได้มาตรฐานเพื่อให้ครูได้ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม						( )67
23	จัดหาสื่อการเรียนการสอนเพื่อให้ครูฝึกทักษะ ให้มีประสิทธิภาพ						( )68
24	สนับสนุนให้ครูทำผลงานทางวิชาการเพื่อ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ						( )69
<b>ด้านการประเมินผล</b>							
25	จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีการ ประเมินผลการเรียนอย่างเป็นระบบ						( )70
26	ชี้แจงให้ครูเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ และวิธีการ ประเมินผลการเรียนอย่างชัดเจน เพื่อนำมาใช้ เป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมการ ประเมินผลการสอน						( )71
27	จัดบริการด้านเอกสารเกี่ยวกับการวัดผลและ ประเมินผลการเรียน						( )72

ข้อ	การนิเทศภายในสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		น้อย ที่สุด 1	น้อย 2	ปาน กลาง 3	มาก 4	มาก ที่สุด 5	
28	มีการประเมินผลที่หลากหลายเหมาะสมกับ สภาพผู้เรียนตรงตามจุดประสงค์การเรียนรู้						( )73
29	มีการวัดผลและประเมินผลด้านคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของผู้เรียน						( )74
30	จัดให้ครูมีการวัดผลและประเมินผลอย่าง ต่อเนื่อง						( )75
31	มีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ ผู้เรียนในระดับชั้น/วิชาที่รับผิดชอบ						( )76
32	นำผลการวัดและประเมินมาใช้ปรับปรุงเพื่อ พัฒนาการเรียนการสอน						( )77
<b>ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน</b>							
33	มีการประชุมชี้แจงให้ผู้ปกครองและชุมชน ทราบเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน						( )78
34	โรงเรียนจัดบริการการศึกษาในด้านวิชาการ ให้กับชุมชน						( )79
35	จัดกิจกรรมให้ครูนำนักเรียนไปศึกษาแหล่ง เรียนรู้ในท้องถิ่น						( )80
36	ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียน การสอน						( )81
37	ส่งเสริมให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ของบุตรหลาน						( )82
38	สนับสนุนให้นำวิทยากรท้องถิ่น ภูมิปัญญา ชาวบ้านมาจัดกิจกรรมการเรียนรู้						( )83

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวศุภิสรา แพนสง
ที่อยู่	162 หมู่ 3 ตำบลสุขเคื่อนห้า อ.เนินขาม จ.ชัยนาท 17130
ที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านวังค่อไห(สงฆ์ประชาชนูทิศ) อ.เนินขาม จ.ชัยนาท 17130
<b>ประวัติการศึกษา</b>	
พ.ศ. 2538	สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายจากโรงเรียนสตรีนครสวรรค์
พ.ศ. 2542	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จากสถาบันราชภัฏนครสวรรค์
พ.ศ. 2550	ศึกษาต่อศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
<b>ประวัติการทำงาน</b>	
พ.ศ. 2544	อาจารย์ 1 โรงเรียนบ้านป่าวิไล (สโสมสร ไลออนส์จันทบุรีอุปถัมภ์) อ.โป่งน้ำร้อน จ.จันทบุรี
พ.ศ. 2548 - ปัจจุบัน	ครู ค.ศ. 1 โรงเรียนบ้านวังค่อไห(สงฆ์ประชาชนูทิศ) อ.เนินขาม จ.ชัยนาท