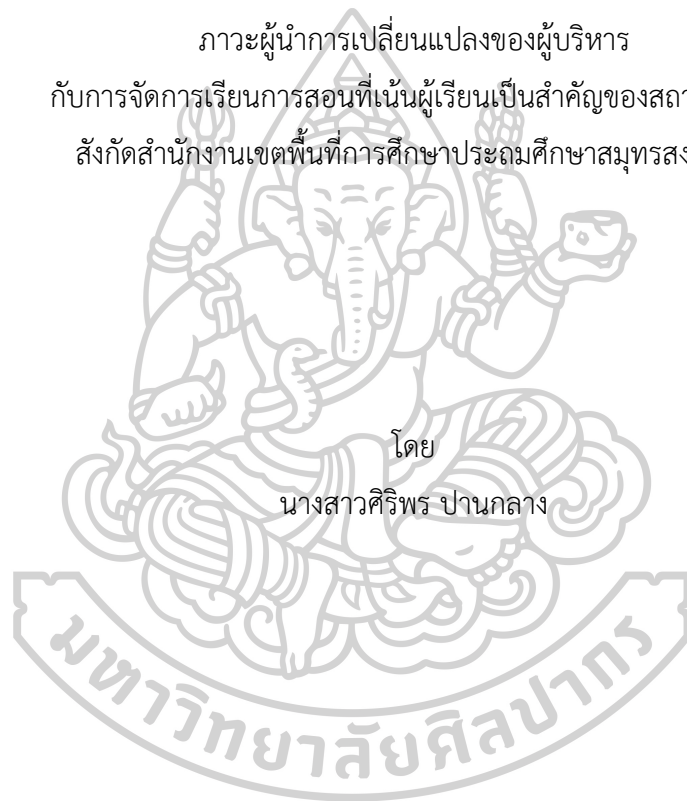




ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม



โดย  
นางสาวศิริพร ปานกลาง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS  
AND STUDENT- CENTERED INSTRUCTIONAL MANAGEMENT  
IN THE SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF SAMUTSONGKHRAM PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

โดย นางสาวศิริพร ปานกลาง

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา  
รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (ผู้รักษาการแทน)  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาธิต นีรัตติชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์)

61252341 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง,การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

นางสาว ศิริพร ปานกลาง: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 2) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 63 แห่ง มีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่ง / ครู รวมทั้งหมด 126 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 1 ฉบับ สถิติที่ใช้คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม การสนับสนุนเป็นรายบุคคล การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม การระบุและการแสดงวิสัยทัศน์ ความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

2. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ และตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

61252341 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : Transformational leadership / Student-Centered Instructional Management

MISS SIRIPHON PANKLANG : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AND STUDENT-CENTERED INSTRUCTIONAL MANAGEMENT IN THE SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF SAMUTSONGKHRAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA THESIS ADVISOR : ASSOCIATE PROFESSOR MATTANA WANGTHANOMSAK, Ph.D.

The purposes of this research were to determine 1) transformational leadership of school administrators under the Office of Samutsongkhrum Primary Educational Service Area. 2) student-centered instructional management in the schools under the Office of Samutsongkhrum Primary Educational Service Area. 3) The relationship between transformational leadership of administrators and student-centered instructional management in the schools under the Office of Samutsongkhrum Primary Educational Service Area. The sample group is There are 63 schools under the Office of Samutsongkhrum Primary Educational Service Area. There are two informants per school, consisting of 1) school administrators or acting in position 2) A total of 126 teachers. The research tools are questionnaire. The statistics used are frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient Analysis.

The results of this research revealed that:

1) transformational leadership of school administrators under the Office of Samutsongkhrum Primary Educational Service Area, collectively and individually, were found at the highest level, ranking by arithmetic mean from the highest to the lowest were providing individualized, providing an appropriate model, identifying and acurating a vision, high performant expectations, and intellectual stimulation.

2) student-centered instructional management in the schools under the Office of Samutsongkhrum Primary Educational Service Area. Considering each aspect the result was highest in 1 aspect and was high in 4 aspect ranking by arithmetic mean from the highest to the lowest as positive classroom management, using media, innovation and technology and leaning resources that support learning, expressing opinion , give feedback for developing leaning method. Furthermore, using learning by doing method that can be applied in real life lastly, examining and evaluation systematically for developing student respectively.

3) The relationship between transformational leadership of administrators and student-centered instructional management in the schools under the Office of Samutsongkhrum Primary Educational Service Area. It was moderate level which was statistically significant at the .01 level.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ ประธานกรรมการสอบ ที่กรุณาให้ คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.อนุชาติ ชื่นจิตร ดร.สาคร คุณชื่น ดร.อุดม อรุณราช ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลธิชา หอมพุ่ม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรัญญา จันทร์ชูสกุล ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและ แก้ไขเครื่องมือในการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงครามทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ส่งผลให้ ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณคุณพ่อประเสริฐ คุณแม่ประกาย ปานกลาง ญาติพี่น้องทุกคนในครอบครัวและผู้อยู่ เบื้องหลังทุกท่านที่เป็นกำลังใจ ให้ความช่วยเหลือและให้การสนับสนุนด้วยดีเสมอมา ขอขอบคุณพี่และ เพื่อนนักศึกษาภาควิชาการบริหารการศึกษา รุ่น 37 ที่ให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ แนะนำและเป็นกำลังใจที่สำคัญ และสุดท้ายขอบคุณตัวเองที่มีความอดทน ตั้งใจ และมุ่งมั่นจนวิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ คุณความดีและ คุณประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมแต่คุณพ่อคุณแม่ ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนอย่างดีเสมอมา

นางสาว ศิริพร ปานกลาง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	9
ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	13
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	15
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	16
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	16
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	16
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	17
ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	18
คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	29



องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	30
การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ .....	31
ความหมายของการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ .....	31
ความสำคัญการจัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ .....	33
แนวคิดและหลักการในการจัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ .....	34
เทคนิคการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ .....	38
ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม .....	41
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	43
งานวิจัยในประเทศ .....	43
งานวิจัยต่างประเทศ .....	51
สรุป .....	54
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	55
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	55
ระเบียบวิธีวิจัย .....	56
แผนแบบการวิจัย .....	56
ประชากร .....	56
กลุ่มตัวอย่าง .....	57
ผู้ให้ข้อมูล .....	57
ตัวแปรที่ศึกษา .....	58
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	59
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	61
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	62
สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	62

สรุป.....	63
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	65
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม.....	68
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม.....	75
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม.....	81
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	83
สรุปผลการวิจัย.....	83
การอภิปรายผล.....	84
ข้อเสนอแนะ.....	93
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	93
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	95
รายการอ้างอิง.....	96
ภาคผนวก.....	103
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ และผล IOC.....	104
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ และผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ.....	112
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	117
ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	126
ประวัติผู้เขียน.....	133

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	22
ตารางที่ 2 จำนวนประชากร ตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล .....	57
ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	66
ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) .....	68
ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการระบุและ การแสดงวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) .....	69
ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการส่งเสริม การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ( $X_2$ ) .....	70
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการ สนับสนุนเป็นรายบุคคล ( $X_3$ ) .....	71
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา ( $X_4$ ) .....	72
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการเป็น แบบอย่างที่เหมาะสม ( $X_5$ ) .....	73
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านความ คาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ( $X_6$ ) .....	74

ตารางที่ 11 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดย ภาพรวม ( $Y_{tot}$ ).....	75
ตารางที่ 12 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านจัดการ เรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ ( $Y_1$ ) ...	76
ตารางที่ 13 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้( $Y_2$ ).....	77
ตารางที่ 14 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ( $Y_3$ ).....	78
ตารางที่ 15 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้าน ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ( $Y_4$ ) .....	79
ตารางที่ 16 คำขวัญนิมิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ( $Y_5$ )....	80
ตารางที่ 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการ เรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรสงคราม.....	81

## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์สรุปของการวิจัย .....	12
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตการวิจัย .....	14



## บทที่ 1

### บทนำ

พระบรมราชาโชวาทและพระราชดำรัส สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี การศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้คนมีความรู้และคุณสมบัติต่างๆที่ช่วยให้คนนั้นอยู่รอดในโลกได้ เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัวและสังคมส่วนร่วม คุณภาพการศึกษาจึงสะท้อนถึงคุณภาพคนที่เป็นผลผลิตของการจัดการศึกษา ในบริบทของสังคมไทยปัจจุบัน รูปแบบการศึกษาส่วนใหญ่จะเป็น การศึกษาในระบบ มีการพัฒนาหลักสูตร และการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ระดับ ปฐมวัย ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามบริบทและความต้องการของตนเอง คุณภาพผู้เรียนและ คุณภาพในการบริหารจัดการจึงมีความแตกต่างกัน<sup>1</sup> การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตะหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย มีเป้าหมายให้ผู้เรียนทุก กลุ่มวัยได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน มีทักษะที่เป็นจำของโลกอนาคต สามารถแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมีวินัย มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต รวมทั้งเป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่ มีความรับผิดชอบและมีจิตสาธารณะ<sup>2</sup>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ตระหนักถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการวางรากฐานการ พัฒนาทรัพยากร ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาประเทศไปสู่เป้าหมาย “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมี ความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรมฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้กำหนดนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน ปิงบประมาณพ.ศ. 2563 สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 แผนการปฏิรูปประเทศ นโยบายรัฐบาลที่ได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 25 - 26 กรกฎาคม 2562 และนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ปิงบประมาณ พ.ศ. 2563 โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ มาตรการและแนวทาง ดังนี้ จัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมี

---

<sup>1</sup>สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **แนวทางการ ประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่1(กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร แห่งประเทศไทย จำกัด, 2561),1.

<sup>2</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน**, ปิงบประมาณ พ.ศ. 2564-2565,1.(อัตสำเนา)

พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน(Sustainable Development Goals : SDGs)ปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับและจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อพัฒนา มุ่งสู่ Thailand 4.0<sup>3</sup>

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลก การเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่เน้นการสร้างโอกาสทางการศึกษาในสถานศึกษาไปสู่แนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการเข้าถึงเด็กที่ด้อยโอกาสทุกกลุ่ม ปัญหาความเท่าเทียมของหญิงและชายในการเข้าถึงการศึกษา และต้องเป็นการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยเชื่อมโยงกับความต้องการของตลาดงานจึงต้องแสวงหาความร่วมมือกับภาคเอกชนเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการทำงานที่ภาคเอกชนต้องการ รวมถึงกลุ่มผู้ใหญ่ที่มีปัญหาการอ่านออกเขียนได้และการขาดทักษะใหม่ ๆ ที่ตลาดต้องการให้กลับเข้ามาศึกษาต่อเพื่อเสริมสร้างทักษะและสมรรถนะในการประกอบอาชีพอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาการศึกษาของชาติจึงเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาคน อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศในทุกๆ ระบบ โดยมีกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564) เป็นกรอบในการดำเนินการ เพื่อให้การพัฒนาประเทศในทุกๆ ระบบมีความสอดคล้องกัน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาประเทศให้ “มั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน”<sup>4</sup>

<sup>3</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBEC’S POLICY 2020**, พิมพ์ครั้งที่1 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2563),22-24.

<sup>4</sup>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **แผนการศึกษาแห่งชาติ**,พิมพ์ครั้งที่1 (กรุงเทพฯ : บริษัท พรินทวาทกราฟฟิค จำกัด, 2560), 1-11.

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ตระหนักถึงความสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ เป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่เน้นการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับคนในทุกมิติ และในทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เก่ง และมีคุณภาพพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ<sup>5</sup> สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงครามมีสถานศึกษาอยู่ 5 ขนาด ขนาดที่ 1 (นักเรียนน้อยกว่า 121 คน) มี 44 โรงเรียน นักเรียน 2,561 คน ขนาดที่ 2 (นักเรียน 121- 200 คน) มี 17 โรงเรียน นักเรียน 2,475 คน ขนาดที่ 3 (นักเรียน 201 – 300 คน) มี 6 โรงเรียน นักเรียน 1,443 คน ขนาดที่ 4 (นักเรียน 301 – 499 คน) มี 3 โรงเรียน นักเรียน 1,090 คน ขนาดที่ 5 (นักเรียน 500 – 1,499 คน) มี 2 โรงเรียน นักเรียน 2,714 คน รวม 72 โรงเรียน พบว่าสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงครามเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียน 1 – 120 คน มากที่สุด จำนวน 44 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 61.12 มีนักเรียนจำนวน 2,561 คน คิดเป็นร้อยละ 24.91 โดยมีโรงเรียนขนาดที่ 5 (นักเรียน 500 – 1,499 คน) น้อยที่สุด จำนวน 2 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 2.78 มีนักเรียนจำนวน 2,714 หรือคิดเป็นร้อยละ 26.40 โดยหากพิจารณาในภาพรวมพบว่านักเรียนส่วนใหญ่ จำนวน 5,247 คน (ร้อยละ 51.03) ได้รับความศึกษาในโรงเรียนขนาดที่ 3 – 5 (นักเรียน 201 - 1,499 คน) จำนวน 11 โรงเรียน นักเรียนที่เหลือ จำนวน 5,036 คน (ร้อยละ 48.97) ได้รับความศึกษาในโรงเรียนขนาดที่ 1 – 2 จำนวน 61 โรงเรียน<sup>6</sup>

จากการรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีนักเรียนต่ำกว่า 120 คน มีความต้องการความช่วยเหลือ คือ การจัดสรรครูตรงตามวิชาเอก และความต้องการจำเป็นของโรงเรียน ที่ขาดแคลนจริง การพัฒนาครูด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนรู้ การพัฒนาเครือข่าย

<sup>5</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBEC'S POLICY 2020, พิมพ์ครั้งที่1 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2563),11.

<sup>6</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม,แผนปฏิบัติการ ปีการศึกษา พ.ศ. 2563,(กลุ่มนโยบายและแผน,2563),13.



อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเสถียร<sup>7</sup> ผู้นำได้ชื่อว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กรถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ดี องค์กรนั้นก็ประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้า เพราะการทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าขึ้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและความเอาใจใส่ของผู้นำ<sup>8</sup> และการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 นี้ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ เพื่อตอบสนองความจำเป็นของสังคมได้อย่างเหมาะสม<sup>9</sup>

ดังนั้นการจะทำให้การศึกษามุ่งสู่เป้าหมายดังที่กล่าวมาจะต้องอาศัยผู้นำที่มีวิธีการบริหารที่ทันสมัย ทันสถานการณ์ สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องอาศัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเข้ามาบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยใช้ความรู้ ทักษะและความสามารถในการเปลี่ยนแนวความคิด มีวิสัยทัศน์อันก้าวไกลและเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมถึงการจัดการกับอุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติงาน เช่น ปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดการกับปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียน

### ปัญหาของการวิจัย

จากข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ความต้องการความช่วยเหลือ ในด้านคุณภาพผู้เรียน จากการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ด้านคุณภาพผู้เรียน ต้องดำเนินการสนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ผ่านกระบวนการบริหารจัดการ และ กระบวนการจัดการเรียนการสอน ดังต่อไปนี้ 1) ส่งเสริม สนับสนุนให้นักเรียนมีการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารในการเรียนรู้และนำเสนอผลงาน 2) ส่งเสริม สนับสนุนให้นักเรียนมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา 3) ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อให้นักเรียนมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม 4) ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อให้ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 5) ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา 6) ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อให้นักเรียนมีความสามารถในการอ่าน การเขียน การสื่อสารและการคิดคำนวณ

<sup>7</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม รายงานการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ปีการศึกษา พ.ศ. 2562,2562.,1-19.(อัตสำเนา)

<sup>8</sup>พงศ์ หรดาล, **อุตสาหกรรมและองค์กรเบื้องต้น** (ม.ป.ท.,2540),148.

<sup>9</sup>ไพฑูรย์ สิ้นลาร์ตัน และคณะ, **การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา.** (กรุงเทพฯ: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต,2560).

7) ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะพื้นฐาน และมีเจตคติที่ดีต่องานอาชีพ ความต้องการความช่วยเหลือ ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม มีดังต่อไปนี้ 1) การพัฒนาครูที่สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนานักเรียนในศตวรรษที่ 21 2) การสร้างแบบทดสอบที่สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ตามแนวทางการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ,NT และ PISA (ในโรงเรียนขยายโอกาส) 3) การจัดสรรครูตรงตามวิชาเอก และความต้องการจำเป็นของโรงเรียน ที่ขาดแคลนจริง 4) ในด้านการพัฒนาครูใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนรู้ 5) การพัฒนาเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเสถียร<sup>10</sup> พบว่า การจัดสรรครูตรงตามวิชาเอก และความต้องการจำเป็นของโรงเรียน ยังมีความขาดแคลนอยู่ และผู้บริหารตัวจริงที่มีไม่ครบโรงเรียน เนื่อง ก.ค.ศ. กำหนด เด็กนักเรียนต่ำกว่า 100 ไม่มีผู้บริหาร ซึ่งในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ยังขาดผู้บริหารอยู่ 21 โรงเรียน ดังนี้ วัดคลองโคน วัดลาดเป้ง บ้านบางบ่อ วัดนางพิมพ์ วัดจันทร์เจริญสุข วัดบางประจันต์ วัดตะโหนดราย วัดตรีจินดารามวัดนาราม วัดบางคนทีใน วัดเจริญสุขาราม วัดแก่นจันทร์ บ้านยายแพง วัดเกตการาม วัดจุฬามณี วัดสี่แยกราษฎร์บำรุง วัดอมรวดี บ้านต้นลำแพน จตุรัฏฐมหาราชานุสรณ์ วัดมณีสวรรค์ วัดเสด็จ วัดแก้วเจริญ เป็นต้น<sup>11</sup> ได้สรุปรายงานการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ปีการศึกษา 2562 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม สรุปภาพรวม ผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ปีการศึกษา 2562 ของโรงเรียนในสังกัด เพื่อให้ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา ได้เห็นภาพรวมของการจัดการศึกษาระดับการศึกษาระดับการศึกษาปฐมวัย และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนหนึ่งพบข้อเสนอแนะในด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็ก มีความต้องการความช่วยเหลือของโรงเรียนในสังกัด เพราะโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนหนึ่ง ยังขาดแคลนตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา มีเพียงผู้รักษาการในตำแหน่ง บางโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้งมาเป็นรักษาการในตำแหน่ง ยังอยู่ในตำแหน่งครูผู้ช่วยหรือตำแหน่งครู ทำให้ขาดทักษะในการบริหาร ขาดภาวะผู้นำในการดำเนินการบริหารให้ประสบผลสำเร็จ หรือขาดการมีวิสัยทัศน์บริหารไม่ชัดเจน ขาดลักษณะการกระตุ้นการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง

<sup>10</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม, รายงานการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ปีการศึกษา พ.ศ. 2562,25625,(อัดสำเนา)

<sup>11</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม,ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา,ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ,กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ปีการศึกษา 2563,(อัดสำเนา)

และจำนวนครู มาช่วยในการดำเนินงานสถานศึกษา และวัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อที่จะมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นส่งผลต่อคุณภาพเด็กโดยตรง ควรจัดให้มีการส่งเสริม สนับสนุนช่วยเหลือ แนะนำ สถานศึกษาในสังกัด ให้มีการดำเนินการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในให้เข้มแข็ง เพื่อพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานรายโรงเรียน ให้มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะด้านส่งเสริมพัฒนาครูให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ต้องสนับสนุน ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ และการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน<sup>12</sup>

ผลการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนา ว่าตัวชี้วัดที่ประเมินโดยเทียบค่าเป้าหมาย จำนวน 18 ตัวชี้วัด บรรลุเป้าหมาย จำนวน 14 ตัวชี้วัด ไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งนโยบายที่ 3 ด้านพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ตัวชี้วัดที่ 52 ร้อยละของบุคลากรในสังกัดที่พัฒนาตนเองผ่านระบบ Digital Technology ผลการประเมิน 57.96 ไม่บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม สามารถต่อยอดการบริหารจัดการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพสถานศึกษาและผู้เรียนโดยตรง จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา โดยการส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการอบรม พัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานผ่านระบบ Digital Technology ที่ทันต่อภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของยุคและสมัย เป็นต้น<sup>13</sup>

จากการดำเนินงานการจัดการเรียนการสอนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม เนื่องด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID - 19) ระลอกใหม่ได้ออกประกาศ เรื่อง ให้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงครามปิดเรียนด้วยเหตุพิเศษ ตั้งแต่วันที่ 23 ธันวาคม 2563 ถึงวันที่ 4 มกราคม 2564 โดยกำหนดโรงเรียนในหยุดเรียนจำนวน 28 จังหวัด ตามรายชื่อดังกล่าว มีจังหวัดสมุทรสงครามด้วย

<sup>12</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม,รายงานการสังเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ปีการศึกษา พ.ศ. 2562 ,สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม,1-19(อัดสำเนา)

<sup>13</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม,ผลการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ,สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม,1-12(อัดสำเนา)

นั้น ในการนี้ กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม ได้ดำเนินการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนการสอน และการดำเนินการตามมาตรการป้องกันในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส ของโรงเรียน ในสังกัด พบว่ามีปัญหา อุปสรรค มีข้อจำกัดในการจัดการเรียนการสอนการใช้ สื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการดำเนินการตามมาตรการป้องกัน ดังนี้ 1) ขาดแคลนเครื่องมือสื่อสาร อุปกรณ์ จำนวน 41 แห่ง 2) ผู้ปกครองไม่มีเวลาดูแลและช่วยเหลือ นักเรียน จำนวน 50 แห่ง 3) ผู้เรียนไม่ให้ความสนใจในการเรียนเท่าที่ควรจำนวน 30 แห่ง 4) ขาด ความพร้อมเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สัญญาณอินเทอร์เน็ต จำนวน 44 แห่ง

ผลการดำเนินการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลกระบวนการจัดการเรียนการสอนการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เสนอรูปแบบการจัดการเรียนการสอน โดยให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา มีดังนี้ 1) เรียนที่โรงเรียน (ON – Site) 2) เรียนที่บ้านผ่าน DLTV (ON – Air) 3) เรียนผ่านอินเทอร์เน็ต (Online) 4) เรียนผ่าน Application (ON – Demand) เป็นการเรียนด้วย DLTV ผ่านช่องทาง [www.dltv.ac.th](http://www.dltv.ac.th), Application, YouTube (DLTV Channel) 5) นำหนังสือ แบบฝึกหัด ใบงานไปเรียนรู้ที่บ้าน ภายใต้ความช่วยเหลือของผู้ปกครอง และครู (ON Hand) พบว่าการจัดการเรียนการสอนที่ผ่านมา อัตราการเข้าเรียนออนไลน์ น้อย เนื่องจากขาดแคลนเครื่องมือสื่อสารและอุปกรณ์การเรียน มีนักเรียนบางส่วนมีปัญหาเรื่อง สัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่มีหรือมีความเสถียรน้อย ทำให้การเรียนออนไลน์และการติดต่อสื่อสารกับครู ติดขัด ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาดังกล่าวสถานศึกษาดำเนินการ นำหนังสือ แบบฝึกหัด ใบงานให้นักเรียนไปเรียนรู้ที่บ้านโดยวิธีการ ดังต่อไปนี้ นัดให้ผู้ปกครองหรือ นักเรียนมารับที่โรงเรียน โดยนัดหมายเวลาส่งงานและรับงานใหม่ ครูนำใบงานหรือหนังสือไปให้เองที่บ้านนักเรียน โดยนัดหมายส่งงานและรับงานใหม่ ก่อนสั่งปิดโรงเรียนวันสุดท้ายได้ให้นักเรียนทุกคน นำหนังสือ แบบฝึกหัดทุกวิชากลับบ้าน มอบใบงานทางสื่อโซเชียลมีเดีย แอปพลิเคชันไลน์ (Line) Facebook Messenger Facebook Group (กลุ่มเฟซบุ๊ก) Google Classroom ปัญหาดังกล่าวยังไม่สามารถแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนได้เท่าที่ควร<sup>14</sup>

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัย ในฐานะครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทราสงคราม มีความสนใจศึกษาแนวทางของความสัมพันธของภาวะ

<sup>14</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทราสงคราม,สรุปผลการดำเนินการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทราสงคราม ปี พ.ศ. 2564,1-16(อัตรสำเนา)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดแนวทางในการปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของยุคที่ต้องการหลักการคิดในการพัฒนาทางวิชาชีพในการเรียนรู้ และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษาได้นำไปพัฒนาและเพื่อเป็นแนวทางสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ในสถานศึกษาและการพัฒนาประเทศต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม
2. เพื่อทราบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับใด
2. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับใด

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบสำหรับการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม อยู่ในระดับปานกลาง
2. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม อยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

### ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

การจัดการเรียนการสอนนั้นเป็นการบริหารงานในเชิงระบบ ซึ่งลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) มีแนวคิดว่าลักษณะขององค์การเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการ (transformation process) และผลผลิต (outputs) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้มีความสัมพันธ์กัน โดยขาดส่วนหนึ่งไปไม่ได้ และจะทำงานร่วมกันเป็นวงจร หากส่วนใดมีปัญหา จะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นไปด้วย โดยธรรมชาติของระบบจะต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบคงอยู่ได้ นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (environment) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ และสร้างผลผลิตกลับคืนมาในการบริหารจัดการสถานศึกษานั้น มีปัจจัยนำเข้า (inputs) ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และนโยบาย เพื่อนำเข้าสู่ด้านกระบวนการ (transformation process) ขององค์กรซึ่งได้แก่ การบริหารจัดการ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการเรียนการสอน คือ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ได้ผลผลิต (outputs) คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพการศึกษา ผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ประสิทธิภาพการทำงานของครู เป็นต้น<sup>15</sup>

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจากการศึกษาหาข้อมูลได้นำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาส (Bass) ได้กล่าวว่า ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ได้ผลเกิดเป้าหมายตามกำหนดทัศนคติ ความเชื่อมั่น ความต้องการของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงในระดับที่

<sup>15</sup>Frederrick C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration : Concepts and Practices** 6<sup>th</sup> ed. (Belmont, Calif.: wadsworth Cengage Learning, 2012), 21.

สูงขึ้นกว่าเดิม<sup>16</sup> บาส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น<sup>17</sup> ซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเลทวูดและแจนซี (Leithwood and Jantzi) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ โดยสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 6 ประการ คือ 1) การระบุและการแสดงวิสัยทัศน์ (Identifying and articulating a vision) 2) การส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร (Fostering the acceptance of group goals) 3) ให้การสนับสนุนเป็นรายบุคคล (Providing individualized support) 4) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) 5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing an appropriate model) 6) ความคาดหวังที่มีประสิทธิภาพสูง (High performance expectations) จึงทำให้การศึกษานี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง สามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ในการปฏิบัติงานทั้งของกลุ่มและของผู้ได้บังคับบัญชา เจตคติ ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรพฤติกรรม ความเป็นพลเมืองดี รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กร<sup>18</sup> สำหรับทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีอยู่หลายลักษณะ โดยมีครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพและการเรียนรู้ของผู้เรียน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนเพื่อพัฒนาให้มีคุณภาพและคุณลักษณะอันพึงประสงค์สามารถแข่งขันในสังคมโลก ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่มีผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพราะครูและบุคลากรทางการศึกษาถือเป็นบุคคลสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ การปรับเปลี่ยนการเรียนการสอน สามารถนำประสบการณ์ความรู้ที่ได้รับมาพัฒนานักเรียน ให้ก้าวทันสู่สังคมอาเซียนและสังคมโลก<sup>19</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ให้แนวคิดและหลักการที่เกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ว่าเป็นการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่

<sup>16</sup>Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations** (New York : Free Press, 1985),545.

<sup>17</sup>Bernard M Bass, and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (California: Sage Publications,1994), 4-6.

<sup>18</sup>Leithwood, K. & Jantzi, D. ,“ **Toward an explanation of variation in teacher’s perceptions of transformational school leadership.** Educational Administration Quarterly. 25, 30 (October, 1996) : 19-22.

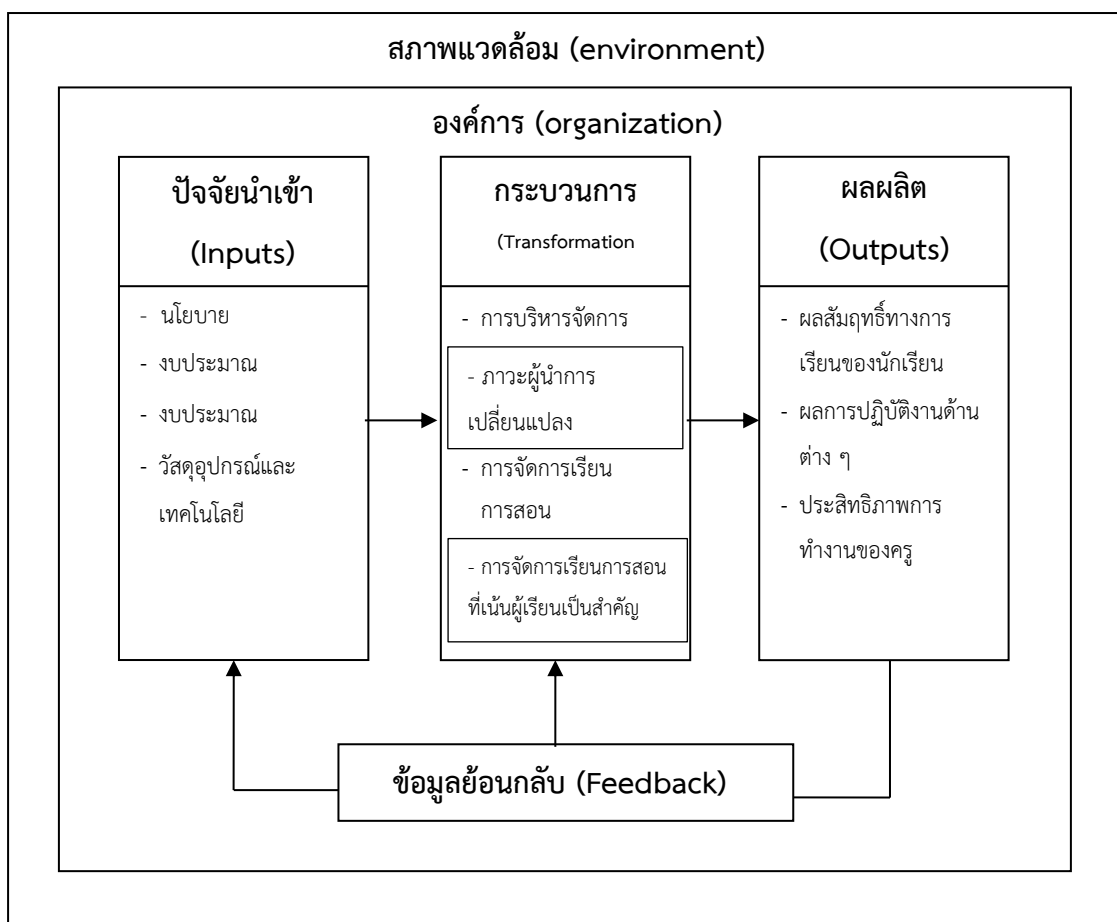
<sup>19</sup>สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ,(กรุงเทพฯ : กรมการศาสนา,2560).

มีจุดมุ่งหมาย ดังนี้ 1) มุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน 2) ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มศักยภาพ 3) ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย 4) ผู้เรียนสามารถนำวิธีการเรียนรู้ไปใช้ในชีวิตจริงได้ 5) ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนเพื่อพัฒนาผู้เรียน<sup>20</sup> การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยมีความสนใจใช้แนวคิดตามมาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคล ตามที่ระบุไว้ในแผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคลที่สอดคล้องกับหลักสูตรของสถานศึกษา สร้างโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละบุคคล มีการบริหารจัดการเรียนรู้เชิงบวก สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและนำผลมาพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดดังกล่าวสามารถนำเสนอเป็นแผนภูมิได้ดังต่อไปนี้



<sup>20</sup>สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การสอนแบบ การแสวงหาความรู้จากแหล่งการเรียนรู้,(กรุงเทพฯ: สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,2544),25.





แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมนทัศน์สรุปของการวิจัย

: Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6 th ed. (Belmont, Calif.: Wadsworth Cengage Learning, 2012), 21.

: Leithwood Kenneth and Jantzi Doris., “**Toward an Explanation of Variation in Teachers' Perceptions of Transformational School Leadership**,” *Educational Administration Quarterly* 32,4 (October, 1996): 512-538.

: สำนักทดสอบทางการศึกษา, แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2561), 38-39.

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของเลทวูดและแจนซี (Leithwood and Jantzi) คือ 1) การระบุและการแสดงวิสัยทัศน์ 2) การส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม 3) การสนับสนุนเป็นรายบุคคล 4) การกระตุ้นทางปัญญา 5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม 6) ความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง<sup>21</sup> สำหรับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้วิจัยใช้แนวคิดการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามมาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ 1) จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ 2) ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก 4) ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน 5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้<sup>22</sup> มาใช้ในการวิจัย ดังปรากฏในแผนภูมิที่



<sup>21</sup>Leithwood Kenneth and Jantzi Doris. ,“Toward an Explanation of Variation in Teachers' Perceptions of Transformational School Leadership,” Educational Administration Quarterly 32,4 (October, 1996): 512-538.

<sup>22</sup>สำนักทดสอบทางการศึกษา, แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, พิมพ์ครั้งที่1 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2561),38-39.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง( $X_{tot}$ )	การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ( $Y_{tot}$ )
1) การระบุดูและการแสดงวิสัยทัศน์ ( $X_1$ ) 2) การส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ( $X_2$ ) 3) การสนับสนุนเป็นรายบุคคล ( $X_3$ ) 4) การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_4$ ) 5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ( $X_5$ ) 6) ความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง( $X_6$ )	1) จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ ( $Y_1$ ) 2) ใช้ สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $Y_2$ ) 3) มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ( $Y_3$ ) 4) ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ( $Y_4$ ) 5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ( $Y_5$ )

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตการวิจัย

ที่มา : Leithwood Kenneth and Jantzi Doris, "Toward an Explanation of Variation in Teachers' Perceptions of Transformational School Leadership," Educational Administration Quarterly 32,4 (October, 1996): 512-538

: สำนักทดสอบทางการศึกษา, แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, พิมพ์ครั้งที่1 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2561),38-39.

## นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำหลักๆ ไว้ดังต่อไปนี้

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำ การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดการกระตุ้นหรือเร่งเร้าบุคคล ซึ่งอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกก็ได้ ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นหรือการเคลื่อนไหว เพื่อทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคล อันจะทำให้เกิดความรู้สึกภายในที่เป็นพลัง หรือแรงผลักดันให้บุคคลกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดหรือแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเฉพาะอย่างที่ต้องการ โดยการระบุและการแสดงวิสัยทัศน์ การส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม การสนับสนุนเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

**การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ** หมายถึง การสร้างโอกาสให้กับนักเรียนได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิด และปฏิบัติจริง การเรียนรู้ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียนมากที่สุด ด้วยวิธีที่หลากหลายรูปแบบ คือให้เสรีภาพแก่นักเรียนในการบรรลุเป้าหมายเป็นผู้มีองค์ความรู้ ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดย ผ่านประสบการณ์ตรง เช่น ประสบการณ์ในการแก้ปัญหา การเรียนการสอน ต้องมีการพัฒนาและกระตุ้น สติปัญญาให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร

**สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม** หมายถึง โรงเรียนที่เปิดการสอนตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และขยายโอกาสชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ซึ่งประกอบด้วย 3 อำเภอ อำเภอเมือง อำเภออัมพวา อำเภอบางคนที จำนวน 72 แห่ง

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำราเอกสาร วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยโดยได้จัดแบ่งเนื้อหาสาระที่จะนำเสนอประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 4) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดดังนี้

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไปเช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง สภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีให้ความหมายหลายท่านดังนี้

เบอร์น (Burns) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปมีเกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น ลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้ มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตาม ออกมาให้ได้สูงสุดซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลกระทบต่อในลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น<sup>23</sup>

บาส (Bass) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งที่มีมากกว่าการคาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามสิ่งที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตาม ให้มีลำดับความต้องการที่สูงขึ้น<sup>24</sup>

<sup>23</sup>James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper & Row, 1978), 2.

<sup>24</sup>Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations** (New York: Free Press, 1985), 2.

เดสเลอร์ (Dessler) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติและข้อสมมุติฐานของสมาชิกองค์กร และต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร<sup>25</sup>

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งที่มีมากกว่าการคาดหวัง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำ การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดการกระตุ้นหรือเร่งเร้าบุคคล ซึ่งอาจเกิดจากสิ่งเร้า ภายในหรือภายนอกก็ได้ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นหรือการเคลื่อนไหว เพื่อทำให้เกิดอิทธิพลเหนือ พฤติกรรมของบุคคล อันจะทำให้เกิดความรู้สึภายในที่เป็นพลัง หรือแรงผลักดันให้บุคคลกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดหรือแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเฉพาะอย่างที่ต้องการ โดยการระบุและการแสดงวิสัยทัศน์ การส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม การสนับสนุนเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ มีความซับซ้อนมากขึ้นภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อผลักดันให้บุคลากรในหน่วยงานของตนมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในบริบทที่มีการแข่งขันสูงและในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพเพื่อผลงานที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานต่างๆ สำเร็จได้ด้วยดีและสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นได้กับทั้งบุคลากรและหน่วยงานโดยรวมผู้นำจึงต้องสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ด้วยการสร้างความพร้อมให้กับผู้ตามของตนเองผ่านกระบวนการที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”<sup>26</sup>

<sup>25</sup>Gay Dessler, Management : Leading People and Organization in the 21<sup>st</sup> Century (New Jersey:Prentice-Hall International,1998),202.

<sup>26</sup>มัทนา วัฒนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม: บริษัทเพชรเกษมพรินต์ติ้งกรุ๊ปจำกัด, 2561),78.

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ เฮอร์น (Burns) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคลและในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบิร์น ได้กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางจริยธรรมและศีลธรรม<sup>27</sup>

### ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนับว่ามีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างมากในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้กระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อจะได้เป็นนักบริหารมืออาชีพตามสถานการณ์ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกและนโยบายการศึกษาของชาติต่อไป<sup>28</sup>

เฮาส์ (House) ได้เสนอทฤษฎี ที่ระบุให้เห็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามบนความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความคล้อยตามในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟัง โดยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างเต็มที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูง<sup>29</sup>

<sup>27</sup> Gary Yukl and Van David D. Fleet, "Theory and Research on Leadership in Organization" , in *Handbook of Industrial and Organization Psychology*, 2<sup>nd</sup> ed. Volume 3 Edited by Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough (California : Consulting Psychologists,1992),175-176.

<sup>28</sup>สมศักดิ์ คงเที่ยง. หลักการบริหารการศึกษา,จักรพรรดิ วะทา, (บรรณาธิการ.กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง,2555),71-75.

<sup>29</sup>Robert J. House, *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*, *Administrative Science Quarterly* 1,3 (1971), 22-44.

ยุกล์ (Yukl) ได้ทำการศึกษาพบว่า ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง<sup>30</sup>

นอกจากนี้ คอนเกอร์ (Conger) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีอาจจะมีลักษณะบารมี หรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไป และการยินดีที่จะหาหรือหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลว ในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำและอาจ บ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำแบบบารมี เช่น งานของโฮเวลล์และฟรอสต์ (Howell and Frost) ได้ทดลองในห้องปฏิบัติการ โดยมีการวัดพฤติกรรม ของผู้นำและพบว่า พฤติกรรมแบบบารมีของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น และเฮาส์ สปริงเกอร์ และวอยสกี (House, Springer and Woycke)

ได้ศึกษาบุคลิกภาพการมีบารมีและความมีประสิทธิภาพในฐานะผู้นำของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา สรุปว่าบุคลิกภาพและแบบบารมีสร้างความแตกต่างในประสิทธิภาพของผู้นำ<sup>31</sup>

บาส (Bass) ได้กล่าวไว้ว่า ได้กล่าวถึงข้อจำกัดบางอย่างในผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการเพิ่มเติมทฤษฎีให้สามารถครอบคลุมถึงลักษณะของพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำ<sup>32</sup> หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีแล้วได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึงคือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ.1978 บาส (Bass) ในปี ค.ศ.1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องมาสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือ ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) โดยจะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตาม แนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

<sup>30</sup>Gary A. Yukl, **Leadership in Organization** ( Englewood Cliffs: Prentice Hall,1989),21.

<sup>31</sup>Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo, **Charismatic Leadership in Organizations** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1998), 126-136.

<sup>32</sup>Bernard M. Bass, Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, **European Journal of World and Organizational Psychology** 8,1 (1999), 22.



ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง โดยเบอร์น (Burns) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบ ที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) ระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในพฤติกรรมในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมปฏิรูปสถาบัน<sup>33</sup> เบอร์น (Burns) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อกันและกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) เป็นผู้นำปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม โดยทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยผู้นำมีการให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้นำและผู้ตามมีความระดับขั้นแรก ตามทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำต้องรู้จักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กัน ลักษณะการปรับระดับความต้องการ ที่มีอิทธิพลต่อกันและกัน เป็นกระบวนการสองทางทำให้เกิดการเปลี่ยนสภาพ คือ การเปลี่ยนผู้ตามให้ไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และปรับระดับความต้องการของมนุษย์ ตามทฤษฎีของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึก และยึดถือค่านิยมเชิงคุณธรรม จริยธรรมเช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) เป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ปรับระดับการแสดงออกของผู้นำเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นความต้องการของมนุษย์ที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้น ตามลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงได้ดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้นกว่าเดิม

สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

<sup>33</sup>ibid., 1.

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของบาส

จากทฤษฎีของเบอร์น (Burns) ต่อมา บาส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic Leadership) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) บาส (Bass) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญ และคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น โดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าความสนใจของตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรกบาส (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียว ที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ให้เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ บาส (Bass) เห็นว่า นอกเหนือจากควมมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีคือ องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามผลที่ผสมผสานทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำได้พยายาม ที่จะเพิ่มเติมพลัง (Empower) และปรับระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนมีความพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีต่อผู้นำมากกว่าความผูกพัน ในด้านแนวคิดบาส (Bass) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น (Burns) ไว้ว่าโดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจหรือแรงจูงใจ (Incentive) เพื่อให้เกิดความพยายามมากขึ้นกว่าเดิม แต่จะทำให้งานที่ต้องการให้มีความชัดเจนมากขึ้น เพื่อการให้รางวัลเป็นการตอบแทนในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำไว้ 2 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ซึ่งบาส (Bass) ได้มีการเปรียบเทียบให้เห็นว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขึ้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพที่สูงขึ้น บาส (Bass) ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ซึ่งแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยถึงมีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำสำเร็จแต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงาน และบาส (Bass) กล่าวว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกันซึ่งผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบตามสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน<sup>34</sup> สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบสรุปเป็นตารางที่ 1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	-มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ ภายใต้โครงการที่เป็น การ ตอบสนอง(Reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบ เปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจาก วิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	-รางวัล(ภายนอก)	-การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	-ประเพณีปฏิบัติ	-ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	-ผลที่ได้	-วิสัยทัศน์
ผู้นำ	-เน้นในกิจกรรม ชี้บทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการจัดการ แบบวางเฉย	-เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครุมีการ กระจายอำนาจให้แก่บุคคล ให้อำนาจ ตัดสินใจเป็นผู้นำที่ดี ไม่เป็นทางการ เข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ใต้บังคับบัญชา	-แสวงหาความมั่นคง ความ ต้องการได้รับการตอบสนองแยก องค์การออกจากปัจเจกบุคคล	-ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์การ ทำ มากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	-การทำงานตามที่คาดหวัง	-ผลงานเหนือกว่าความคาดหวัง

ที่มา : B.M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985), 412.

<sup>34</sup>James M. Burns, *Leadership* (New York: Harper and Row, 1978), 55-80.

บาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสัจจะการแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่นนอกจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตผู้ตามให้สูงขึ้นอาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย<sup>35</sup>

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์ (Kotter)

คอตเตอร์ (Kotter) ได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็น แม้บางคนอาจเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดปัญหาและอุปสรรคจนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ คอตเตอร์ (Kotter) กล่าวว่า ไม่ว่าองค์กรของรัฐหรือเอกชนก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่อาจจะมีอุปสรรคบ้าง เพราะ องค์กรไม่ได้ถูกเตรียมมาเพื่อการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้น

สำหรับผู้คน ในรุ่นก่อน ไม่ได้เจริญ มาใน ยุคของการเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อโลกเกิด การเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้าน เทคโนโลยี ทำให้การสื่อสารและการคมนาคมขนส่งมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดการผสมผสานระบบ เศรษฐกิจในระดับโลก เกิดการขยายตัวในตลาดของประเทศที่พัฒนาแล้ว รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของ ระบบปกครองและจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ จึงเกิดการแข่งขันทางการตลาดในระดับโลก ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบตามมาไม่ว่าจะเป็นทั้งโอกาสทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นและการมีคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้นด้วย ปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์และการพัฒนาทาง เทคโนโลยีทำให้เกิดแรงผลักดันจากภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Major Change in Organizations) คอตเตอร์ (Kotter) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในตลาดโลก และเป็นการเปลี่ยนแปลง ไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น กระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างความรู้สึกให้ต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a sense of Urgency) ด้วยการประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่ง ซึ่งให้เห็นถึงวิกฤตการณ์ และโอกาสหรือช่องทางในการฟื้นภาวะวิกฤต

<sup>35</sup>Bernard M. Bass, *Leadership and Performance beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985), 123-125.

2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) ด้วยการกำหนดให้มีกลุ่มทำงานลักษณะเป็นทีม และให้มีอำนาจที่จะนำคนอื่น ๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงได้

4. สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision) ด้วยการใช้เครื่องมือทุกชนิดเท่าที่สามารถเป็นไปได้ ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นแก่คนในองค์กร ด้วยการชี้แนะและการจำลองสถานการณ์ จนผู้คนเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลง

5. การให้อำนาจที่จะสามารถทำการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรหรือการกำหนดกิจกรรมต่างๆ เพื่อลดปัญหาอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

6. สร้างความสำเร็จระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) การทำให้การเปลี่ยนแปลงแสดงออกมาในรูปแบบของความสำเร็จ พร้อมกับการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น

7. การรักษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (Consolidating Gains and Producing More Change) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการหาช่องทางหรือแนวความคิดใหม่ รวมทั้งการสร้างกลุ่มผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างไม่ขาดสาย

8. รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture) ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่มีความสำคัญกับการพัฒนาการสร้างภาวะผู้นำและความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร

นอกจากนั้น คอตเตอร์ (Kotter) อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะประสบความสำเร็จ ต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Importance of Sequence) ซึ่งจะต้องเป็นไป ตามลำดับ หากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือข้ามขั้นตอนก็มักจะเกิดปัญหาอยู่เสมอรวมทั้งการสร้างโครงการย่อย ๆ ขึ้นใน โครงการเปลี่ยนแปลง (Projects within Projects) ซึ่ง การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น จำเป็นจะต้องมีการสร้างโครงการย่อย ๆ ขึ้นหลายโครงการเพื่อให้เกิดผล หรือความสำเร็จในระยะสั้นเป็นระยะ ๆ รวมทั้งหากเกิดอุปสรรคขึ้นก็สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ ตลอดเวลา คอตเตอร์ (Kotter) ได้แสดงให้เห็นว่าการบริหารในลักษณะของการเป็นผู้นำ (Leadership) มีบทบาทที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการบริหารในลักษณะของการจัดการ (Management) โดยการจัดการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในขบวนการผลิตได้ ในขณะที่การเป็นผู้นำ

สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการผลิตอันนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่มากกว่าและยังเป็นแนวทางในการพัฒนาของอนาคตต่อไป<sup>36</sup>

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเจมส์ (James)

เจมส์ (James) ได้กล่าวไว้ว่า การแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เจมส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตามอำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ จึงทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือกลุ่มในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การได้<sup>37</sup>

แนวคิดผู้นำแบบต่างๆ ของเบนนิส

เบนนิส (Bennis) ทำการศึกษาและแบ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกแบบต่างๆ ได้แก่

ผู้นำที่มีบารมี (Charismatic Leadership) หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะพิเศษเหนือผู้อื่นและมีความเชื่อมั่นในตนเองที่มีกรกล้าแสดงออกที่เข้มแข็งผู้อื่นเชื่อมีความสามารถในการปลุกเร้าความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานได้ เป็นผู้นำที่มีพลังและความสามารถในตนเอง ทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง ผู้นำมีลักษณะพิเศษนี้จะทำสิ่งที่กระตุ้นผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อถือ ยอมรับ เชื่อฟัง และมีอารมณ์คล้อยตาม ซินชม มีความพอใจและทำให้ผลปฏิบัติงานสูงผู้นำแบบนี้พบได้ในกลุ่มองค์กรและในทุกระดับทางการบริหารในประเทศต่างๆ เช่น อินเดีย สิงคโปร์ เนเธอร์แลนด์ จีน ญี่ปุ่น และแคนาดา

ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรทำให้ตนเองสอดคล้องกับทุกคนอยู่เสมอ ตัวอย่างเช่น บิลล์ เกต (Bill Gate) ผู้นำ Microsoft เป็นผู้นำที่สร้างความยักษ์ใหญ่แห่งธุรกิจ

<sup>36</sup>John P. Kotter, **Leading Change** 1st ed. (Boston : Harvard Business School Press, 1996), 21.

<sup>37</sup>James, M. B., **Leadership**. 1st ed. (New York: Harper Perennial Modern Classics, 2010), 20.

คอมพิวเตอร์ผู้นำในหน่วยงานของรัฐ ก็สามารถเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ได้ เพราะรัฐ คือ องค์กร ให้บริการแก่สังคมจึงต้องการ การนำทางสำหรับการให้บริการที่ดีแก่สาธารณชน

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้ที่สามารถแปลง วิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตามผู้นำ เชิงปฏิรูปจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้นำกลยุทธ์ขององค์กรที่นำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขององค์กรในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันโลกธุรกิจ เช่น บริษัท Hewlett-Packard ได้เลือกผู้นำ แบบนี้มาเป็นผู้บริหารเพราะผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถเปลี่ยนจากผู้นำแบบเก่ามาสู่ความเป็นผู้นำแบบ ใหม่ที่นำมาเพื่อความสำเร็จขององค์กร คุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วย องค์กรประกอบ ดังนี้ 1) Influence Motivation หมายถึง ผู้นำที่สามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้นำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนด ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามต้องการ โดยผู้นำการให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการเรียนรู้จากการทำงาน และได้รับความก้าวหน้า 2) Inspiration หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้ได้ผลงานที่เกินความคาดหมายโดยการปลุกกระตุ้นให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายาม 3) Intellectual Stimulation หมายถึง การปลุกเร้าพนักงานรับรู้ถึง ปัญหาและหาทางแก้ไขมีการพิจารณาโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน ของทางเลือกในการแก้ปัญหา จิตนาการถึงภายในปัญหาที่มีการแก้ปัญหาได้อย่างดี มีคุณภาพสูง และ ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันสูง 4) Individual Consideration หมายถึง การมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การให้ ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมาก มีการสื่อสารแบบเปิดเผย และมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานแต่ ละคน ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตและการสื่อสารให้ผู้อื่น ทราบด้วยคำพูด การกระทำเพื่อให้มองเห็นภาพในผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำสร้างความไว้วางใจและให้ ความสำเร็จกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง เสริมสร้างจุดแข็งให้ผู้ปฏิบัติงาน และช่วยลดจุดอ่อนของ ผู้ปฏิบัติงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อไม่ให้เกิดความ ผิดพลาดซ้ำอีก

ผู้นำเชิงติดต่อสื่อสาร (Communicational leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้การ ติดต่อสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องทำงานอะไรบ้าง มีความรับผิดชอบงานใดบ้าง ใช้อำนาจ ตามหน้าที่ อำนาจในการให้คำให้โทษแก่ผู้ปฏิบัติงานในการสั่งการโดยแลกเปลี่ยนกับรางวัลที่ ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับจากการทำงานให้ผู้นำแบบนี้แตกต่างจากผู้นำเชิงปฏิรูปเพราะผู้นำจะสื่อสาร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจการทำงานให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย (Contingent Reward) โดยผู้นำจะสรรเสริญคุณผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบมาตรฐานการ ทำงาน

ผู้นำแบบทดแทนได้ หรือการทดแทนกันของผู้นำ (Substitutes of leadership) หมายถึง ผู้นำที่ไม่ต้องสั่งการใดๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน การทำงานของผู้นำที่มีความสำคัญน้อยลงและมีผลในทางบวกต่อผู้ปฏิบัติงานถ้าหากผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์และมีความสามารถมาก เพราะผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบข้อมูลจากคอมพิวเตอร์หรือจากกฎระเบียบที่เคร่งครัดอยู่แล้วผู้นำไม่จำเป็นต้องบอกผู้ปฏิบัติงานว่าจะต้องทำอะไรบ้างผู้ปฏิบัติงานจะทราบเอง ผู้นำควรใช้เวลาในการทำภารกิจอื่นที่สำคัญกว่า<sup>38</sup>

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของเลทวูดและแจนซี

ซึ่งในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาการวิจัยค้นคว้ามากมายแต่ก็ยังไม่สามารถหาข้อยุติอย่างลงตัวได้ว่า ภาวะผู้นำสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลควรเป็นอย่างไร โดยมีทฤษฎีภาวะผู้นำหลักที่นักการศึกษาคนสำคัญ เช่น เลทวูดและคณะ (Leithwood) และคนอื่นๆ ได้พยายามวิจัยเพื่อประยุกต์ใช้ในบริบททางการศึกษาคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ Transformational leadership เลทวูดและคณะ (Leithwood) ระบุจากงานวิจัยหารูปแบบ (Model) ที่เหมาะสม พบว่ามีองค์ประกอบ 6 ด้านของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่สามารถประยุกต์ใช้ทางการศึกษา ได้แก่

1. การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา (Building school vision and goals)
2. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)
3. การสนับสนุนดูแลผู้ตามรายบุคคล (Individualized support)
4. การเป็นสัญลักษณ์ของค่านิยมและการปฏิบัติทางวิชาชีพ (Symbolizing professional practices and values)
5. การแสดงออกถึงความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (Demonstrating high performance expectations) และ
6. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารให้สามารถรองรับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน (Developing structures to foster participation in school decisions)<sup>39</sup>

ต่อมาเลทวูดและแจนซี (Leithwood & Jantzi ได้เสนอเพิ่มเติมขึ้นอีก 4 องค์ประกอบ

<sup>38</sup>W. Bennis and P.W. Biederman, **Organizing genius : The secrets of creative collaboration**(Cambridge M.A. : Perseus, 1997), 34.

<sup>39</sup>Leithwood, K., Duke,D. “A century quest to understanding school leadership,” San Francisco: Jossey Bass,1999.



ได้แก่

1. กำหนดวิธีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน (Establishing effective staffing practices)
2. ให้การสนับสนุนต่อการจัดการเรียนการสอน (Providing instructional support)
3. กำกับดูแลกิจกรรมต่างๆของสถานศึกษา (Monitoring school activities) และ
4. เน้นการทำงานร่วมกับชุมชน (Providing community focus)<sup>40</sup>

เลทวูดและแจนซี (Leitwood & Jantzi) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากเบิร์นและบาส และศึกษาภาวะผู้นำของยูก (Yukl) เป็นความท้าทายของการปรับโครงสร้างของโรงเรียนถูกนำมาเป็นเหตุผลสำหรับการสนับสนุนจากรูปแบบการสอนไปสู่รูปแบบการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะสำหรับผู้ที่มีบทบาทในการบริหารระดับสูง เช่น อาจารย์ใหญ่ ซึ่งรวมอยู่ในความท้าทายเหล่านี้ ตัวอย่างเช่น ความไม่แน่นอนเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการทางการศึกษาซึ่งมีระดับที่สูง ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสนใจ ไม่เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหลักของการศึกษาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการนำเทคโนโลยีมาออกแบบใหม่เพื่อสนับสนุนการทำงานขององค์กร และเพื่อเป็นการสนับสนุนความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยมุ่งเน้นไปที่โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดใหญ่และการจัดการองค์กรที่ซับซ้อน อีกทั้งโรงเรียนดังกล่าวยังประสงค์ที่จะให้การจัดการเรียนการสอนของครูเป็นไปแบบมืออาชีพ โดยให้ครูได้มีบทบาทในการเป็นผู้นำแก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของความเป็นผู้นำดังกล่าวนี้ เหมาะสมกับความท้าทายดังกล่าวได้เป็นอย่างดี เพราะพวกเขามีศักยภาพในการสร้างความมุ่งมั่นในระดับสูงต่อความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของการเติบโตในองค์กรรวมทั้งยังสามารถพัฒนาสิ่งต่างๆให้ตอบสนองต่อความเติบโตขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวความคิดเฉพาะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งรวมอยู่ในการศึกษาค้นคว้านี้เป็นผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์ ซึ่งมุ่งเป้าไปที่การปรับตัว สำหรับโรงเรียน ที่เป็นต้นแบบของการปฏิรูปภาวะผู้นำตามระดับพัฒนาในบริบทที่ไม่ใช่โรงเรียน ซึ่งมีแนวปฏิบัติเป็น หกมิติ ซึ่งครอบคลุมแนวความคิดที่ดัดแปลง ทำให้งานศึกษาวิจัยของเลทวูดและแจนซี (Leitwood & Jantzi) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเลทวูดและแจนซี มาเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมหรือสิ่งที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ

---

<sup>40</sup>Leithwood, K., Janzi,D., “The effective of transformational leadership on organizational Leadership conditions and student engagement with school,” **Journal of Educational Administration** 38,2, (Electronic version:2000),112-129.

สถานศึกษา ถึงการปฏิบัติงานทั้งของกลุ่ม ผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติ ความพึงพอใจ มีความผูกพันต่อสถานศึกษา พฤติกรรมความเป็นพลเมืองดีรวมถึงการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษา ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 6 ด้าน คือ

1.) การระบุและการแสดงวิสัยทัศน์ (identifying and articulating a vision) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ค้นหาโอกาสที่จะพัฒนาโรงเรียน รวมถึงพัฒนาวิสัยทัศน์ในการทำงานและสื่อสารถึงวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตของโรงเรียนและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรด้วยทัศนวิสัยอันก้าวไกล

2.) การส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the acceptance of group goals) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากร และให้ความช่วยเหลือบุคลากรในการทำงานร่วมกัน และส่งเสริมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3.) การสนับสนุนเป็นรายบุคคล (providing individualized support) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการให้เกียรติบุคลากร และความห่วงใยในความรู้สึกและให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนตัวของบุคลากร

4.) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ท้าทายกระบวนการคิดการทำงานของบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรได้คิดทบทวนการปฏิบัติงานของตนเองและส่งเสริมให้คิดหาวิธีการปรับปรุงการทำงาน

5.) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (providing an appropriate model) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติตัวอย่างเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร และแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมที่ผู้นำพึงมี

6.) ความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (high performance expectations) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการคาดหวังของตนที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านความเป็นเลิศ ด้านคุณภาพ และด้านประสิทธิภาพ<sup>41</sup>

### คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยทั่วๆ ไปจะเป็นดังนี้ ทิชซีและดีเวนนา (Tichy & Devanna )

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นการทำงานที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนผู้ตามให้เกิดความไวใจ เชื่อถือเกิดความจงรักภักดีในตัวผู้นำ

<sup>41</sup>Leithwood Kenneth and Jantzi Doris ,“Toward an Explanation of Variation in Teachers' Perceptions of Transformational School Leadership,” *Educational Administration Quarterly* 32,4 (October, 1996): 512-538.

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผยเป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามปรับปรุงแก้ไขพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
6. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถที่จะเผชิญกับปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการนำความหวังความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้<sup>42</sup>

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โฮเวลล์และอโวลิโอ (Howell & Avolio) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีการพัฒนาและทำการวิเคราะห์องค์ประกอบขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบคือ

1. การสร้างบารมี (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นบุคลากรได้คิดทบทวนการปฏิบัติงานของตนเอง เปลี่ยนวิธีคิดในการมองปัญหา และวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการให้เกียรติบุคลากร และความห่วงใยในความรู้สึกและให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนตัวของบุคลากรและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร

<sup>42</sup>Tichy N. M. and Devanna. M. A. , **The transformational leader** (Training and Development Journal: 1986).

และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำและการมอบหมายงานในการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาหรือส่งเสริมสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกัน<sup>43</sup>

## การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

### ความหมายของการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

อาภรณ์ ใจเที่ยง ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ การจัดกิจกรรมโดยวิธีต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ที่มุ่งให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงเกิดการพัฒนาตนและสังคมคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมของประเทศชาติต่อไป<sup>44</sup>

ชัยวัฒน์ สุภักควรกุล ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ กระบวนการเรียนรู้ที่ยึดหลักว่า นักเรียนทุกคนมีศักยภาพ และมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ กระบวนการเรียนรู้จะต้องมีการส่งเสริมให้นักเรียนสามารถพัฒนาตนเองได้ตามธรรมชาติ โดยมีจุดประสงค์ของการเรียนการสอนย่อมต้องการให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ซึ่งกิจกรรม กระบวนการเรียนรู้มีหลากหลายรูปแบบและหลายวิธีการซึ่งแต่ละวิธีการก็ได้ปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่ก้าวหน้าของแต่ละยุคแต่ละสมัย<sup>45</sup>

นวลจิตต์ เขาวงกิตพงศ์ ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้สร้างความรู้ ได้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ และนักเรียนมีโอกาสนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่น การให้ผู้เรียนค้นพบความรู้ด้วยตนเอง คือ การปล่อยให้ผู้เรียน เรียนรู้กันเองโดยที่ครูไม่ต้องมีบทบาทอะไร หรือใช้วิธีสั่งให้ผู้เรียนไปที่ห้องสมุด อ่านหนังสือกันเองแล้วเขียนรายงานมาส่งครู ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง แม้ว่าการให้การเรียนรู้เกิดขึ้นที่ตัวผู้เรียน แต่การที่ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้ขึ้นมาได้เองนั้นเป็นเรื่องยาก ครูจึงต้องมีหน้าที่เตรียมจัดสถานการณ์และกิจกรรมต่าง ๆ นำทางไปสู่การเรียนรู้ โดยไม่ใช้วิธีบอกความรู้โดยตรง

<sup>43</sup>Howell, J. M. and B. J. Avolio, **Transformational leadership**, transactional Leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance (Journal of applied psychology: 1993),891.

<sup>44</sup>อาภรณ์ ใจเที่ยง.การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ. เข้าถึงเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2565 เข้าถึงได้จาก <https://www.wirot005.blogspot.com/2015/09/blog-post.html>

<sup>45</sup>ชัยวัฒน์ สุภักควรกุล.การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ, (มหาสารคาม : ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2558).

หรือถ้าจะจัดสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้ค้นพบความรู้โดยใช้ห้องสมุดเป็นแหล่งข้อมูล ผู้เรียนต้องรู้เป้าหมายของการค้นหาจากคำสั่งที่ครูให้ รวมถึงการแนะแนวทางที่จะทำงานให้สำเร็จ และในขณะที่ผู้เรียนลงมือปฏิบัติ ครูควรสังเกตการณ์อยู่ด้วย เพื่ออำนวยความสะดวก หรือเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพัฒนาการ หรือปัญหาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อนำข้อมูลนั้นมาปรับปรุง การจัดการเรียนการสอนในครั้งต่อไป<sup>46</sup>

สิรารักษ์ ศรีมาลา ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ ส่งเสริมให้นักเรียน ได้รู้จักเรียนรู้ ด้วยตนเอง ในเรื่องที่สุดคล้องกับความสามารถและความต้องการของตนเอง ได้มีการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างเต็มที่ มีปฏิสัมพันธ์การมีส่วนร่วมสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงได้ โดยครูผู้สอนมีบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวกจัดประสบการณ์กระบวนการเรียนรู้ให้นักเรียนใช้วิธีการสอนจากแหล่งเรียนรู้หลากหลาย เพื่อพัฒนาการวัดผลการเรียนรู้อย่างหลากหลายวิธี แต่เนื่องจากนักเรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทำให้การแสดงผลของการเรียนรู้ออกมาในลักษณะที่ต่างกัน นักเรียนแต่ละคนมีความถนัด ในการรับรู้ข้อมูลหรือเรียนรู้ได้ดีที่สุดด้วยการใช้ประสาทสัมผัสของการรับรู้ข้อมูลทั้ง การฟัง การดู และการสัมผัสจับต้องที่แตกต่างกัน การที่ครูผู้สอนทราบว่ามีนักเรียนมีความถนัด ในการใช้ประสาทสัมผัสส่วนใดในการเรียนรู้ และจัดการเรียนรู้หรือสภาพแวดล้อมในการเรียนให้เหมาะสม สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ของนักเรียนจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของนักเรียนมากที่สุด<sup>47</sup>

สรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ การสร้างโอกาสให้กับนักเรียนได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิด และปฏิบัติจริง การเรียนรู้ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียนมากที่สุด ด้วยวิธีที่หลากหลายรูปแบบ คือให้เสรีภาพแก่นักเรียนในการบรรลุเป้าหมาย เป็นผู้มั่งคั่งความรู้ ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดย ผ่านประสบการณ์ตรง เช่น ประสบการณ์ในการแก้ปัญหา การเรียนการสอน ต้องมีการพัฒนาและกระตุ้น สติปัญญาให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร

<sup>46</sup> นวลจิตต์ เขาวงกิตพิงศ์. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ, เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2564 เข้าถึงได้จาก [http://lookplasupranee.blogspot.com/2015/07/blog-post\\_25.html](http://lookplasupranee.blogspot.com/2015/07/blog-post_25.html)

<sup>47</sup> สิรารักษ์ ศรีมาลา. ผลสัมฤทธิ์และความพึงพอใจของนักศึกษาพยาบาลต่อการจัดการเรียนการสอนการพยาบาลทารกแรกเกิด, (วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี : พุทธชินราช, 2558), 752.

### ความสำคัญของการจัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

สลิตา รินสิริ ได้กล่าวว่าความสำคัญ คือ แนวทางการปฏิรูปของกระทรวงศึกษาธิการและสาระสำคัญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าวกรมสามัญศึกษาจึงได้กำหนดให้การพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเป็นยุทธศาสตร์หลักในการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนทั้งทางด้านจิตใจ ร่างกาย สติปัญญา และสังคม ให้เป็น “คนเก่ง คนดี และเรียนรู้อย่างมีความสุข” เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเอง ครอบครอง และสังคมได้อย่างมีคุณภาพ จากการศึกษาของในภาพรวมครูยังขาดความรู้ความสามารถและทักษะกระบวนการจัดการเรียนการสอน ขาดประสิทธิภาพการวัดผลที่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง จึงทำให้ผู้วิจัยในฐานะครูผู้สอนสนใจศึกษาว่าปัจจัยด้านใดบ้างที่ส่งผลต่อความรู้ความเข้าใจของครูในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อจะได้นำผลของการวิจัยไปปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอนพัฒนาครูผู้สอนให้มีคุณภาพ และสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ต่อไป<sup>48</sup> การศึกษามีความสำคัญสูงสุดและมีบทบาทต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ ฉะนั้นต้องจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีความสุข<sup>49</sup>

หวน พิณรุพันธ์ ได้กล่าวว่าความสำคัญ คือ สาระสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หรือเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น เป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยเน้นประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับ พร้อมทั้งคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ปลูกฝังให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีนิสัยรักอ่าน<sup>50</sup>

กล่าวโดยสรุป การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน เนื่องจากผู้เรียนได้เรียนตามความถนัด ความสนใจ และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

<sup>48</sup>สลิตา รินสิริ. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ, (มหาวิทยาลัยบูรพา : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,2558),11.

<sup>49</sup>เรื่องเดียวกัน,2.

<sup>50</sup>หวน พิณรุพันธ์. การเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ : ปฏิรูปการศึกษาที่สำคัญยิ่ง . เข้าถึงเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2565 เข้าถึงได้จาก<https://www.moe.go.th/>

### แนวคิดและหลักการในการจัดการเรียนการสอนเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

สำนักวิชาการและประมวลผล ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เกิดขึ้นจากพื้นฐานความเชื่อที่ว่า เป็นแนวคิดการจัดการศึกษามีเป้าหมายสำคัญที่สุด คือ การจัดการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนแต่ละคนได้พัฒนาตนเองสูงสุด ตามกำลังหรือศักยภาพของแต่ละคน แต่เนื่องจากผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งด้านความต้องการ ความสนใจ ความถนัดและยังมีทักษะพื้นฐานอันเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะใช้ในการเรียนรู้ อันได้แก่ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน ความสามารถทางสมอง ระดับสติปัญญา และการแสดงผลของการเรียนรู้ออกมาในลักษณะที่ต่างกัน จึงควรมีการจัดการที่เหมาะสมในลักษณะที่แตกต่างกัน ตามเหตุปัจจัยของผู้เรียนแต่ละคน และผู้ที่มีบทบาทสำคัญในกลไกของการจัดการนี้คือ ผู้สอน แต่จากข้อมูลอันเป็นปัญหาวิกฤตทางการศึกษาและวิกฤตของผู้เรียนที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่า ผู้สอนยังแสดงบทบาทและทำหน้าที่ของตนเองไม่เหมาะสม จึงต้องทบทวนทาคความเข้าใจ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตทางการศึกษาและวิกฤตของผู้เรียนต่อไป<sup>51</sup>

ทัศนีย์ บันลือพรศักดิ์ ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นแนวความคิดที่มุ่งให้ผู้เรียนได้มีบทบาท มีส่วนร่วมในการเรียนการสอนมากขึ้นผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้โดยการลงมือกระทำ ปฏิบัติ แก้ปัญหา หรือศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองโดยยึดความสนใจ ความสามารถของผู้เรียนเป็นสำคัญ และสามารถที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง และนำความรู้ไปใช้ เป็นประโยชน์ต่อตนเองได้ตลอดจน เน้นกระบวนการการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เรียน ผู้เรียนจะมีความรู้ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ด้วยตนเอง จะเรียนอย่างมีความสุขมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ มีจิตใจที่สดชื่นแจ่มใสใน ระหว่างดำเนินกิจกรรม<sup>52</sup>

แนวคิดของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Learner-centered, Student-centred หรือ Child-centered) จึงเป็นการปฏิรูปการศึกษาที่เปลี่ยนมายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยมีหลักการว่ากระบวนการจัดการเรียนการสอนต้องเน้นให้ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ และพัฒนาองค์ความรู้ด้วยตนเองตามศักยภาพ รวมทั้งมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการลงมือปฏิบัติจริงในการทำงาน มีการประยุกต์นำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้จริง มีการจัดกิจกรรมให้นักเรียน

<sup>51</sup>สำนักวิชาการและประมวลผล, **คู่มือกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ** (สำนักวิชาการฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด,2556), 2.

<sup>52</sup>ทัศนีย์ บันลือพรศักดิ์, การใช้กระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ “แบบร่วมมือ”ในการแก้ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาการบัญชี ( นนทบุรี: วิทยาลัยเทคนิคเทคโนโลยีวานิชบริหารธุรกิจ,2556), 4-5.

ได้รู้จักการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมินและสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ โดยให้นักเรียน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ไม่เน้นไปที่การท่องจำเพียงเนื้อหาอย่างเดียวแต่เน้นการฝึกปฏิบัติจริง<sup>53</sup>

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ซึ่งในสถานศึกษาทุกแห่งมาตรฐานถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นหลักเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผลและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรฐานในบริบทนี้จึงเป็นมาตรฐาน มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

มาตรฐานการศึกษามีประโยชน์ต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ผู้เรียน ทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตามความคาดหวังของสังคมและประเทศชาติว่าต้องการคนที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างไร จะทำอย่างไรจึงจะเป็นคุณสมบัติตามที่มาตรฐานการศึกษากำหนด

2. ครู นำมาตรฐานมาเป็นกรอบแนวทางในการออกแบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และเป็นแนวทางปฏิบัติและในการพัฒนาตนเองตามคุณลักษณะและคุณสมบัติตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามที่มาตรฐานกำหนดไว้

3. ท้องถิ่นและสถานศึกษา ใช้มาตรฐานเป็นแนวทางร่วมมือกันในการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

4. พ่อแม่ผู้ปกครอง ประชาชนและผู้นำชุมชน ใช้มาตรฐานเป็นเครื่องมือสื่อสารให้ประชาชนได้รับทราบกระบวนการจัดการศึกษาการจัดการเรียนการสอนที่จะทำให้นักไทยในท้องถิ่นเข้าใจและเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้การจัดการศึกษาช่วยยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

5. ประเทศชาติ ใช้มาตรฐานเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทุกองค์กรประกอบของระบบการศึกษาขับเคลื่อนไปพร้อมๆกัน สู่เป้าหมายเดียวกันและทำให้เกิดภาพการจัดการศึกษาที่มีความหมาย

แนวคิดในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษางานวิจัย บทความ บทสัมภาษณ์ผู้นำทางการศึกษา ผู้บริหารดีเด่น ตลอดจนการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มบุคคลทั่วไป สรุปได้ว่า สถานศึกษาที่จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมีสิ่งสำคัญที่บ่งบอกได้อย่างชัดเจน มีการกำกับติดตามงานสม่ำเสมอความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับบ้านและชุมชนมีความใกล้ชิดและไว้วางใจกัน มีการตั้งความคาดหวังของผลสำเร็จไว้สูง มีความเป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนรู้อย่างมี

<sup>53</sup> วิจิตรา แสงใส, การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ, เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2564 เข้าถึงได้จาก <http://050wijitra.blogspot.com/2015/09/child-center.html>



อาชีพ ทั้งครูและผู้บริหาร มีการสร้างโอกาสในการเรียนรู้และให้เวลาผู้เรียนในการทำงานกลุ่มมากขึ้น จัดสิ่งแวดล้อมที่จำเป็นอย่างมีระเบียบ สะอาด และปลอดภัย มีการจัดหลักสูตรที่ชัดเจนสอดคล้องกับ เป้าหมาย ใช้กลวิธีในการประเมินที่หลากหลาย จัดการเรียนการสอนที่กระตุ้นให้ผู้เรียนมีความสนใจ กระตือรือร้นในการที่จะเรียนรู้จัดบรรยากาศที่จะส่งเสริมทางวิชาการ ขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรค สำหรับความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน พัฒนางานอยู่บนพื้นฐานของการวิจัย ใช้แหล่งเรียนรู้ที่มี อยู่อย่างเต็มที่และวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการกำหนดมาตรฐานจึงเน้นที่คุณภาพของ ผู้เรียน คุณภาพของกระบวนการบริหารและการจัดการและคุณภาพของกระบวนการจัดการเรียนการ สอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีแนวคิดในการกำหนดมาตรฐานในด้านต่างๆดังนี้

1. แนวคิดในการกำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน คุณภาพผู้เรียนที่สังคมต้องการ ได้ ระบุไว้อย่างชัดเจน “ต้องเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข” นอกจากนี้ เพื่อให้ก้าวทันกระแสการ เปลี่ยนแปลงในยุคที่ความรู้และเทคโนโลยีเจริญขึ้นอย่างรวดเร็ว กระทรวงศึกษาธิการในยุคของการ ปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2

2. แนวคิดในการกำหนดมาตรฐานด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ ได้เน้นที่การ บริหารจัดการคุณภาพโดยรวม โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจของ สถานศึกษา รวมทั้งระบบบริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้านการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษาหลักสูตรสถานศึกษาจะมีการกำหนด จุดมุ่งหมาย แนวทางวิธีการและเนื้อหาสาระที่เรียน ตลอดจนวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนการ สอนในสถานศึกษา ซึ่งจะสะท้อนว่าผู้เรียนมีความรู้ความสามารถเจตคติ และพฤติกรรมตามมาตรฐาน การศึกษาที่สถานศึกษากำหนดไว้หรือไม่ หลักสูตรที่ดีควรคำนึงถึงบริบทของผู้เรียนและจัดกิจกรรม พัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนตามขีดความสามารถทำให้ผู้เรียนมีความสมบูรณ์และ สมดุลทั้งทางร่างกาย สังคม อารมณ์ จิตใจและสติปัญญา ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร ครูและ บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การจัดการศึกษาเกิดคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดการ พัฒนาครูและบุคลากร การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาสถานศึกษาที่มีห้องเรียนสะอาดมีแหล่ง เรียนรู้ที่เพียงพอ ทำให้ผู้เรียนดำเนินชีวิตอยู่ในสถานศึกษาได้อย่างมีความสุข ปลอดภัยมีคุณภาพที่ดี ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จในการเรียนของผู้เรียนด้วยมาตรฐานด้านกระบวนการบริหารและการ จัดการ

3. แนวคิดในการกำหนดมาตรฐานด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ จึงเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนการสอนที่ยอมรับกันว่าส่งเสริมให้นักเรียน

เกิดการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง ซึ่งเน้นที่การปฏิบัติ (active learning) เพื่อให้นักเรียน ได้เรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและการปฏิบัติจริงที่นำไปสู่การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและคงทน<sup>54</sup>

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ซึ่งเป็นการกำหนดจุดหมายที่ก่อให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ซึ่งประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

3.1 จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ หมายถึง สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง มีรูปแบบการจัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็น และต้องการความช่วยเหลือพิเศษ มีการส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการฝึกทักษะแสดงออก และการแสดงความคิดเห็น และมีการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถสรุปองค์ความรู้ นำเสนอผลงาน และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้

3.2 ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง สถานศึกษานำสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ โดยสถานศึกษามีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ และสถานศึกษาสามารถออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย

3.3 มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก หมายถึง ครูผู้สอนมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก โดยที่ครูเน้นการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก และเด็กรักเด็ก เด็กรักที่จะเรียนรู้ และครูสามารถทำให้เด็กเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข

3.4 ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน หมายถึง สถานศึกษามีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน สถานศึกษาใช้เครื่องมือและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ โดยสถานศึกษาให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อนำไปใช้พัฒนาการเรียนรู้

---

<sup>54</sup>สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา**, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2561)

3.5 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์รวมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้<sup>55</sup>

โดยสรุปแล้ว แนวคิดและหลักการในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำเป็นต้องอาศัยครูผู้สอนที่มีความสามารถ มีความตั้งใจ สนุกในการทำงานสอน เป็นคนช่างสังเกต และเอาใจใส่ผู้เรียน เมื่อปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอก็จะสังเกตได้ถึง การเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนในทางที่ดีขึ้น

### เทคนิคการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### 1. เทคนิคการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยตัวเอง

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นความสำคัญที่ผู้เรียนผู้ โดยพยายามจัดกิจกรรมการสร้างความรู้ ได้มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมต่างๆ โดยใช้กระบวนการต่างๆ เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และผู้เรียนมีโอกาสความรู้ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์อื่น คำถามคือ ผู้สอนจะมีวิธีการหรือเทคนิคที่จะทำให้เกิดเหตุการณ์นั้นๆ ได้อย่างไร ผู้สอนทั่วไปยังเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยเข้าใจว่า การให้ผู้เรียนค้นพบความรู้ด้วยตนเองคือ การปล่อยให้ผู้เรียน เรียนรู้กันเองโดยที่ผู้สอนไม่ต้องมีบทบาทอะไร หรือใช้วิธีส่งให้ผู้เรียนไปที่ห้องสมุด อ่านหนังสือกันเองแล้วเขียนรายงานมาส่งซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง แม้ว่าการให้การเรียนรู้เกิดขึ้นที่ตัวผู้เรียน เป็นลักษณะที่ถูกต้องของ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่การที่ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้ขึ้นมาได้เองนั้นเป็นเรื่องยาก ผู้สอนจึงต้องมีหน้าที่เตรียมจัดสถานการณ์และกิจกรรมต่างๆ นำทางไปสู่ การเรียนรู้ โดยไม่ใช้วิธีบอกความรู้โดยตรง หรือถ้าจะจัดสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้ค้นพบความรู้โดยใช้ห้องสมุดเป็นแหล่งข้อมูล ผู้สอนจะต้องสำรวจให้รู้ก่อนว่า ภายในห้องสมุดมีข้อมูลอะไรอยู่บ้าง อยู่ที่ใด จะค้นหาอย่างไร แล้วจึงวางแผนสั่งการ ผู้เรียนต้องรู้เป้าหมายของการค้นหาจากคำสั่งที่ผู้สอนให้ รวมถึงการแนะแนวทางที่จะทำงานให้สำเร็จ และในขณะที่ผู้เรียนลงมือปฏิบัติ ผู้สอนควรสังเกตการณ์อยู่ด้วย เพื่ออำนวยความสะดวก นำข้อมูลนั้นมาปรับปรุง การจัดการเรียนการสอนในครั้งต่อไป<sup>56</sup>

<sup>55</sup>เรื่องเดียวกัน,38-39.

<sup>56</sup>สำนักวิชาการและประมวลผล, **คู่มือกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ** (สำนักวิชาการฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด,2556), 7-8.

## 2. เทคนิคการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนทำงานร่วมกับคนอื่น

ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของผู้สอนอีกประการหนึ่ง คือ ผู้สอนเข้าใจว่าการจัดการเรียนการสอนแบบนี้ต้องจัดโต๊ะเก้าอี้ให้ผู้เรียนได้นั่งรวมกลุ่มกัน โดยไม่เข้าใจว่าการนั่งรวมกลุ่มนั้นทำเพื่ออะไร ความเข้าใจที่ถูกต้องคือ เมื่อผู้เรียนจะต้องทำงานร่วมกัน จึงจัดเก้าอี้ให้นั่งรวมกันเป็นกลุ่ม ไม่ใช่ นั่งรวมกลุ่มกันแต่ต่างคนต่างทำงานของตัวเอง การจัดให้ผู้เรียนทำงานร่วมกัน ผู้สอนจะต้องกำกับดูแลให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนมีบทบาทในการทำงาน ซึ่งรูปแบบการจัดการเรียนการสอนประเภทหนึ่งที่ผู้สอนควรศึกษาเป็นแนวทางนำไปใช้เป็นเทคนิคในการจัดกิจกรรม คือ รูปแบบการจัดการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนเรียนรู้ร่วมกัน (Cooperative Learning)

## 3. เทคนิคการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน

ความหมายของการเรียนรู้ที่แท้จริง คือ การนำมาประยุกต์ใช้ หรือให้ผู้เรียนแสดงความรู้ที่ได้ออกมาในลักษณะต่างๆ เช่น ให้อาสาสมัครแสดงรายละเอียดที่เรียนรู้จากการอ่านบทประพันธ์ในวิชาวรรณคดี เมื่อผู้สอนได้สอนให้เข้าใจโดยการตีความและแปลความแล้ว หรือในวิชาที่มีเนื้อหาของการปฏิบัติ เมื่อผ่านกิจกรรม การเรียนรู้แล้วผู้สอนควรให้ผู้เรียนได้ฝึกให้ทำงาน ปฏิบัติซ้ำอีกครั้งเพื่อให้เกิดความชำนาญในการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ผู้สอนควรจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนแสดงความสามารถในลักษณะต่างๆ และเปิดโอกาสให้มีความหลากหลาย เพื่อตอบสนองความสามารถเฉพาะที่ผู้เรียนแต่ละคนมีแตกต่างกัน นอกจากการใช้เทคนิคการออกคำสั่งให้ผู้เรียนแสดงการทำงานในลักษณะต่างๆ แล้ว ผู้สอนอาจใช้วิธีการสอนบางวิธีที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความรู้ในสถานการณ์อื่นๆ ได้เช่นกัน เช่น วิธีสอนโดยให้จัดนิทรรศการ และการสอนโดยใช้โครงงาน โดยผู้สอนเป็นผู้กำกับควบคุมให้ผู้เรียนทุกคนได้ร่วมกันวางแผน ดำเนินการตามแผน และร่วมกันสรุปผลงาน ผู้เรียนแต่ละคนจะได้เลือกและแสดงความสามารถที่ตนเองถนัด เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย จึงสามารถกล่าวขยายความได้ว่า การเรียนรู้ผ่านการให้จัดนิทรรศการและการสอนโดยใช้โครงงาน ซึ่งสามารถทำอย่างต่อเนื่องกันได้ โดยมีประเด็นดังนี้

- 1) ผู้เรียนได้เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ตนเองสนใจ
- 2) ผู้เรียนได้เรียนรู้หรือหาคำตอบด้วยตนเองโดยการคิดและปฏิบัติจริง
- 3) วิธีการหาคำตอบมีความหลากหลายจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
- 4) นำข้อมูลหรือข้อความรู้จากการศึกษามาสรุปเป็นคำตอบหรือข้อค้นพบของตนเอง
- 5) มีระยะเวลาในการศึกษาหรือแสวงหาคำตอบพอสมควร
- 6) คำตอบหรือข้อค้นพบเชื่อมโยงต่อการพัฒนาความรู้ต่อไป
- 7) ผู้เรียนมีโอกาสเลือก วางแผน และจัดการนำเสนอคำตอบของปัญหาหรือผลของ

การค้นพบด้วยวิธีการที่หลากหลายและสอดคล้องกับความถนัดและความสนใจของตนเอง นอกจากนี้แนวคิดการใช้วิธีการสอนโครงงานและการจัดนิทรรศการแล้วยังมีแนวคิดเรื่องการบูรณาการที่ผู้สอนจะสามารถนำมาใช้เป็นเทคนิคในการจัดกิจกรรมกระตุ้นให้ผู้เรียนนำข้อมูลหลากหลายที่เกิดจากการเรียนรู้ไปสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน<sup>57</sup>

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีอยู่หลายลักษณะและหลายระดับโดยที่ครูผู้สอนเป็นผู้อำนวยความสะดวก ช่วยเอื้อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยการเตรียมด้านเนื้อหา วัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนต่างๆ ให้เหมาะสมกับผู้เรียน การเรียนการสอนที่มีนักเรียนเป็นศูนย์กลางนี้มีความต่อเนื่องอย่างเห็นได้ชัดกับแนวโน้มในปัจจุบันเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยตนเองซึ่งจะมีคำศัพท์บัญญัติไว้หลายคำเช่น Learner Autonomy, Self-directed Learner และ Learner Independence แต่สำหรับการเรียนการสอนที่มีผู้เรียนเป็นสำคัญนี้ มุ่งที่ผู้เรียนเป็นกลุ่มมากกว่าเป็นรายบุคคล จะเห็นได้ว่าการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนี้ สามารถจัดในลักษณะต่างกันได้ 3 รูปแบบ กล่าวคือ

**แบบที่ 1 Student - centered Class** ผู้สอนจะเป็นผู้เตรียมเนื้อหา วัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียน ผู้เรียนเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมการเรียนตามคำสั่งหรือคำแนะนำของผู้สอน ส่วนมากเป็นกิจกรรมกลุ่มหรือกิจกรรมคู่กับเพื่อนโดยเน้นปฏิสัมพันธ์ในชั้นเรียนเป็นสำคัญ

**แบบที่ 2 Learner- based Teaching** ผู้สอนเป็นผู้กระตุ้น หรือมอบหมายให้ผู้เรียนผลิตสื่อ เนื้อหาของเรื่องที่จะเรียนขึ้นมาโดยใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของผู้เรียนเป็นฐานในการสร้างสื่อ

**แบบที่ 3 Learner Independence** เป็นแบบที่ผู้เรียนจะเป็นอิสระจากการเรียนในห้องเรียนปกติ ผู้เรียนสามารถเลือกใช้สื่อที่จัดสรรไว้ในห้องศูนย์การเรียนรู้ แล้วเลือกทำงานหรือฝึกปฏิบัติตามความต้องการ ความสนใจของตน ผู้เรียนอาจจะเรียนคนเดียว หรือเรียนเป็นคู่กับเพื่อนก็ได้ ทั้งนี้ต้องตั้งอยู่ภายใต้เงื่อนไขหรือสัญญาการเรียนระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน<sup>58</sup>

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนี้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับการศึกษาในทุกระดับชั้นไม่ว่าจะเป็น การศึกษาปฐมวัย ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษาระดับอุดมศึกษา ตลอดจนไปจนถึงการศึกษาทางเลือกต่างๆ แต่การจะดำเนินแนวทางให้มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงถึงคุณสมบัติของแนวการจัดการเรียนรู้รูปแบบนี้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านั้น ได้แก่

<sup>57</sup>เรื่องเดียวกัน, 8-9.

<sup>58</sup>การศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21,การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ, เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2564 เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/khongkrit201120001>

1. การจัดการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น ผู้เรียนจะต้องมีบทบาทรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตน ตั้งแต่เริ่มต้นจนไปถึงการประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง
2. สามสิ่งสำคัญที่ครูต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบการเรียนรู้คือ เนื้อหาวิชา ประสบการณ์ และความต้องการของผู้เรียน
3. ครูต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน
4. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้เรียน ถือเป็นช่วงเวลาแห่งการพัฒนาทักษะทางสังคมและทำให้ผู้เรียนเกิดความเจริญงอกงามในการเรียนรู้ เกิดองค์ความรู้ใหม่และเรียนรู้ความคิดเห็นของผู้อื่น
5. ครูต้องทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก จัดหาสื่อและวัสดุ คอยสนับสนุนและแนะนำแนวทางที่เหมาะสม รวมไปถึงการหาจังหวะสอดแทรกเนื้อหาที่ต้องการสื่อลงไปในกิจกรรมของเด็กอย่างชาญฉลาด
6. การมีสื่อเทคโนโลยีที่หลากหลายในห้องเรียน จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถหยิบใช้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตามความสนใจของตัวเองได้
7. การจัดการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น จะต้องส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียนหลายๆ ด้านไปพร้อมกันได้<sup>59</sup>

### ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม มีหน้าที่ดูแลการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภออัมพวา อำเภอบางคนที มีสถานศึกษาทั้งสิ้น 72 แห่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แบ่งเป็น 8 กลุ่มงาน และ 1 หน่วย คือกลุ่มอำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และหน่วยตรวจสอบภายใน<sup>60</sup> ข้อมูลสถานศึกษา นักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา พบว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงครามเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียน 1 – 120 คน มากที่สุด จำนวน 44 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 61.12 มีนักเรียนจำนวน 2,561 คน คิดเป็นร้อยละ 24.91 โดยมีโรงเรียนขนาดที่ 5 น้อยที่สุด จำนวน 2 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 2.78

<sup>59</sup>วิจิตรา แสงใส, การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ, เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2564 เข้าถึงได้จาก <http://050wijittra.blogspot.com/2015/09/child-center.html>

<sup>60</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม, ประวัติความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม <http://skm.go.th>, 2563.

มีนักเรียนจำนวน 2,711 หรือคิดเป็นร้อยละ 26.40 โดยหากพิจารณาในภาพรวมพบว่านักเรียนส่วนใหญ่ จำนวน 5,247 คน (ร้อยละ 51.03) ได้รับความศึกษาในโรงเรียนขนาดที่ 3 – 5 จำนวน 11 โรงเรียน นักเรียนที่เหลือ จำนวน 5,036 คน (ร้อยละ 48.97) ได้รับความศึกษาในโรงเรียนขนาดที่ 1 – 2 จำนวน 61 โรงเรียน<sup>61</sup>

โรงเรียนที่เปิดการสอนตั้งแต่ระดับปฐมวัยถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และขยายโอกาสชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ซึ่งประกอบด้วย 3 อำเภอ อำเภอเมือง อำเภออัมพวา อำเภอบางคนที จำนวน 72 แห่ง โดยจำแนกเป็นสถานศึกษาประถมศึกษาจำนวน 57 แห่ง และสถานศึกษาประถมศึกษาขยายโอกาสจำนวน 15 แห่ง ซึ่งสถานศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม มีทั้งหมด 57 แห่ง ดังนี้ 1) โรงเรียนบ้านคูฉี 2) โรงเรียนบ้านบางบ่อ 3) โรงเรียนวัดบางจะเกร็ง(ประชโศตประชานุกูล) 4) โรงเรียนวัดคลองโค่น 5) โรงเรียนวัดธรรมประสิทธิ์ 6) โรงเรียนวัดธรรมสถิตีวราราม(ธรรมวิธีสამัคคีราษฎร์อุทิศ) 7) โรงเรียนวัดนางพิมพ์(สมกิตติราษฎร์บำรุง) 8) โรงเรียนวัดบางขันแตก(บำเพ็ญอยู่รังสฤษฎ์) 9) โรงเรียนวัดศรีสุวรรณคงคาราม(ราษฎร์สงเคราะห์) 10) โรงเรียนวัดท้ายหาด(พลอยเจียเส็ง) 11) โรงเรียนวัดน้อยแสงจันทร์ 12) โรงเรียนวัดบางประจันต์(หวังเจริญราษฎร์นุกูล) 13) โรงเรียนวัดสวนแก้ว 14) โรงเรียนบ้านเขตเมือง 15) โรงเรียนบ้านตะวันจาก 16) โรงเรียนบ้านลาดใหญ่ 17) โรงเรียนวัดธรรมมาวุธาราม(พระราชรัฐสมุทรการอุปถัมภ์) 18) โรงเรียนอนุบาลสมุทรสงคราม 19) โรงเรียนเมืองสมุทรสงคราม 20) โรงเรียนวัดคู้สนามจันทร์(สามัคคีราษฎร์รังสรรค์) 21) โรงเรียนวัดจันทร์เจริญสุข 22) โรงเรียนวัดช่องลม(ธรรมโชติ) 23) โรงเรียนวัดโรงธรรม มิตรภาพที่ 70 24) โรงเรียนวัดปากลัด(ผลาการบำรุงวิทย์) 25) โรงเรียนวัดเกตการาม(พรหมสุวัฒน์วิทยาการ) 26) โรงเรียนวัดแก่นจันทร์(จันทร์ เอียง ทับทิมราษฎร์บำรุง) 27) โรงเรียนอนุบาลวัดเกาะใหญ่(เลี้ยงล้อมอนุกูล) 28) โรงเรียนวัดปากง่าม 29) โรงเรียนวัดตรีจินดาวัฒนาราม(เฉลิมรัฐราษฎร์นุกูล) 30) โรงเรียนคลองตาจำ(คงจีบอุทิศ) 31) โรงเรียนวัดเจริญสุขาราม(วัฒนานูวรรรัตน์) 32) โรงเรียนวัดบางคนทีใน(วามโกประชานุกูล) 33) โรงเรียนวัดบางสะแก(ล้อมประชานุกูล) 34) โรงเรียนวัดปราโมทย์(พิศสะอาดราษฎร์อำรุง) 35) โรงเรียนศาลแม่อากาศ(โรจน์มณี) 36) โรงเรียนวัดตะโหนดทราย 37) โรงเรียนบ้านรางห้าตำลึง(สายบุญเรืองราษฎร์รังสรรค์) 38) โรงเรียนบ้านยายแพง 39) โรงเรียนศาลเจ้าอาม่า 40) โรงเรียนวัดเขายี่สาร(ประมุขเวชกิจ) 41) โรงเรียนบ้านต้นลำแพน 42) โรงเรียนวัดประชาโฆสิตาราม(สมบุญณ์ตาบอุทิศวิทยา) 43) โรงเรียนวัดสี่แยกราษฎร์บำรุง 44) โรงเรียนวัดอมรวดี(อมรวิตทยาการ)

<sup>61</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม, แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ประจำปีงบประมาณ 2563 (ม.ป.ท., 2563), 9-13.

45) โรงเรียนวัดแก้วเจริญ(เพ็ญบำรุง) 46) โรงเรียนวัดเสด็จ(สุทธิวิทยานุสรณ์ 47) โรงเรียนวัดปากน้ำ (อมรวิมลจันทร์) 48) โรงเรียนจตุรภูมิหาราชานุสรณ์ 49) โรงเรียนบ้านแพรงหนามแดง 50) โรงเรียนที่ปิงกรวิทยาพัฒนา (วัดประคู้) ในพระราชูปถัมภ์ฯ 52) โรงเรียนวัดเทพประสิทธิ์คณาวาส(ฉำบุญ รอดชนูทิศ) 53) โรงเรียนวัดมณีสรณ์(ไสวประชานุสรณ์) 54) โรงเรียนวัดบางแคกลาง(ไพลประชานุ กูล) 55) โรงเรียนวัดบางนางลี่ใหญ่(บริษัทเกลือไทยสงเคราะห์) 56) โรงเรียนบ้านบางนางลี่(กมล ราษฎร์สามัคคี) 57) รงเรียนวัดวรภูมิ(วรไวทยาวาส)

โรงเรียนประถมศึกษาขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรสงคราม มีทั้งหมด 15 โรงเรียน ดังนี้ 1) โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 70 (บ้านบางแก้ว) 2) โรงเรียนวัด ปากสมุทร(ไวยวุฒิชนานุสรณ์) 3) โรงเรียนวัดศรีทธาธรรม 4) โรงเรียนบ้านลาดใหญ่สามัคคี 5) โรงเรียนบ้านคลองบางก 6) โรงเรียนวัดลาดเป้ง 7) โรงเรียนวัดดาวโด่ง(เอิบวิทยาคม) 8) โรงเรียน วัดดอนมะโนรา(รังสิยานุกูล) 9) โรงเรียนวัดบางน้อย(แจ่มประชานุกล) 10) โรงเรียนวัดโคกเกตุ(เสริม สมบูรณ์วงศ์) 11) โรงเรียนบ้านดอนจั่น(วาศน์เจริญเรือนอุทิศ) 12) โรงเรียนบ้านคลองสมบูรณ์ 13) โรงเรียนวัดช่องลมวรรณาราม(สมุทรประชานุกล) 14) โรงเรียนวัดปรกสุธรรมาราม(สามัคคีพิทยาคาร) 15) โรงเรียนวัดสาธุชนาราม(สินประชานุกล)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

สุกัญญา แซ่มอินทร์ ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหาร สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครกลุ่มกรุงเทพใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารและครูที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครได้ โดยภาพรวมและรายด้าน แต่ละด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครได้โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกข้อ 3) ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้<sup>62</sup>

นคร สุรพิน ได้ศึกษาการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพครู ในการจัดการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญโรงเรียนบ้านกุดแห่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโยธธ เขต 2 กลุ่มผู้ร่วมวิจัย จำนวน 16 คน ได้แก่ ผู้วิจัย และกลุ่มผู้ร่วมวิจัยเป็นครูผู้สอนใน โรงเรียนบ้านกุดแห่

<sup>62</sup>สุกัญญา แซ่มอินทร์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหาร สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครกลุ่มกรุงเทพใต้,” วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย ศิลปากร 3,1 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2555):144.



สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโยธธร เขต 2 จำนวน 16 คน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ วิทยากร 1 คนและตัวแทนนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 ระดับชั้นละ 6 คน จำนวน 54 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่แบบทดสอบ แบบประเมิน และแบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง การตรวจสอบข้อมูล ใช้หลักการตรวจสอบข้อมูล แบบสามเส้า (Triangulation Technique) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด<sup>63</sup>

นารินทร์ เดชชะท้าน ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพาสินธุ์ เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้บริหาร และครูผู้สอน จำนวน 354 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าไม่แตกต่างกัน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ควรส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเอง มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ วางแผนการปฏิบัติงาน ประพฤติตนเป็นอย่างดี ยึดหลักธรรมาภิบาล เสริมแรงครู ส่งเสริมให้ครูทำผลงานที่เป็นเลิศ และกำหนดมาตรฐานปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน<sup>64</sup>

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน จากการศึกษาในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา รวมถึงความท้าทายในการดำเนินธุรกิจที่เกิดจากการแข่งขันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา องค์กรต่างๆ ที่มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้นำในตลาดอีกทั้งต้องมีการปรับตัวการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 2

<sup>63</sup>นคร สุรพิน, “การวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพครู ในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ,” วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 10,48 (พฤษภาคม – มิถุนายน 2556):27-28.

<sup>64</sup>นารินทร์ เดชชะท้าน, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา,” วารสารวิชาการแพรวกาพาสินธุ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ 1,3 (กันยายน-ธันวาคม 2557): 83-84.

ประการ คือ 1) เพื่อเสนอแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 2) เพื่อเสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน<sup>65</sup>

ศศิณัฐ์ สรรคบุรานุรักษ์ ได้ศึกษาการพัฒนาการอ่านภาษาจีนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สาขาการสอนภาษาจีนในฐานะภาษาต่างประเทศ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร การออกแบบและพัฒนาการสอนเป็นกระบวนการนำหลักการเรียนรู้และการสอนมาใช้ในการวางแผนเพื่อจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ มีระเบียบแบบแผน นอกจากจะส่งผลให้ผู้สอนมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนแล้ว ยังส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย การออกแบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้สอนจำเป็นต้องออกแบบการสอน การจัดกิจกรรม เทคนิคการสอนต่างๆ ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนและมุ่งให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มประสิทธิภาพดังนั้น ผู้สอนต้องเข้าใจลักษณะวิชาและเข้าใจผู้เรียนให้รอบด้าน เพื่อที่จะออกแบบการสอนในรายวิชานั้นๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถในการรับรู้ของผู้เรียนแต่ละกลุ่ม ทั้งนี้ในการออกแบบและพัฒนาวิชาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนอกจากจะต้องคำนึงถึงกลุ่มผู้เรียนแล้ว ยังต้องคำนึงถึงลักษณะของรายวิชาด้วย เช่น รายวิชาที่เป็นภาษาก็จำเป็นต้องเน้นกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนฝึกทักษะการฟัง พูด อ่าน และเขียนเป็นหลัก รายวิชาด้านวิทยาศาสตร์ก็จำเป็นต้องเน้นกิจกรรมที่เน้นให้ผู้เรียนฝึกการสังเกต ทดลองเป็นต้น การออกแบบและพัฒนาการสอนจึงเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้สอนที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนนี้ขอกล่าวถึงการออกแบบและพัฒนาการอ่านภาษาจีนในระดับอุดมศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ<sup>66</sup>

วีระพันธ์ มาทมุล ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาครูเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ดังนี้ 1) แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแปรเชิงสาเหตุส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อตัวแปรตามคือ พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนของครูในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ระดับ

<sup>65</sup>อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน,” ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ Veridian E-Journal, Silpakorn University 9,1 (มกราคม – เมษายน 2559): 845.

<sup>66</sup>ศศิณัฐ์ สรรคบุรานุรักษ์, “การพัฒนาการอ่านภาษาจีนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สาขาการสอนภาษาจีนในฐานะภาษาต่างประเทศ,” วารสารพัฒนาการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยรังสิต 10,1 (มกราคม – มิถุนายน 2559):130.

นัยสำคัญที่ .05 พบว่ามี 3 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านการเพิ่มศักยภาพครู ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูและด้านการสนับสนุนการทำงานของครู 2) รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอนของครูในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สรุปผล 3) การประเมินผลก่อนและหลังการดำเนินงานตาม รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอนของครูในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า หลังการทดลองกลุ่มทดลอง มีการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอนของครูในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ดีขึ้น กว่าก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งการทดสอบโดยรวม (Multivariate Test) และการทดสอบทีละตัวแปร (Univariate Test)<sup>67</sup>

พิสมัย วงศ์จำปา ได้ศึกษาการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตพะเยา ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตพะเยา อยู่ในระดับปานกลาง 2) การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในรูปแบบ CIPPA Model ทั้งสภาพการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ และความคิดเห็นของนิสิตที่มีต่อการจัดการเรียนการสอน พบว่า ความคิดเห็นของอาจารย์อยู่ในระดับมากในทุกด้านของกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของนิสิตที่อยู่ในระดับมากเช่นกัน 3) ด้านการวัดผลประเมินผล ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่า อาจารย์มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติการวัดผลประเมินผลในระดับมาก ส่วนนิสิตมีความคิดเห็นต่อการวัดผลประเมินผล ส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง แต่โดยรวมก็จัดอยู่ในระดับมากเช่นกัน 4) ด้านบทบาทผู้สอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่าอยู่ในระดับมาก<sup>68</sup>

กิตติศักดิ์ ปัญญา ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 จากการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็น

<sup>67</sup>วีระพันธ์ มาตมุล, “รูปแบบการพัฒนาครูเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,” **วารสารช่อพะยอม** 28,2 (มิถุนายน- ตุลาคม 2560):264-265.

<sup>68</sup>พิสมัย วงศ์จำปา, “การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตพะเยา,” **วารสารบัณฑิตแสงโคมคำ** 2,2 ( กรกฎาคม- ธันวาคม 2560):120-121.

สำคัญ พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.014) ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างมีนัยทางสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 ตัวแปร คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(X1)การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X4) และการกระตุ้นทางปัญญา (X3) ตามลำดับ<sup>69</sup>

กิตติธัช ออไอศูรย์ ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารจำนวน 21 คน และครูจำนวน 300 คน รวมทั้งสิ้น 321 คน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถามแบบมาตราส่วน 5 ระดับ จำนวน 40 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ระดับ มากที่สุด ( $\bar{x} = 4.60$ , S.D. = 0.33) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ ระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.57$ , S.D. = 0.41) 3) การ กระตุ้นทางปัญญา ระดับ มาก ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D. = 0.56) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = 0.41) ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครู พบว่าผู้บริหารรับรู้ตัวตนมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกองค์ประกอบสูงกว่าที่ครูรับรู้ และมีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05<sup>70</sup>

พวงพยอม ชิดทอง ได้ศึกษา รูปแบบการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อส่งเสริมทักษะ การคิดอย่างมีวิจารณญาณและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในกลุ่มรายวิชาจิตวิทยาสำหรับนักศึกษา คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผลการศึกษามี ดังนี้ 1) สภาพปัจจุบันในภาควิชาจิตวิทยามีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมากโดยมีการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่ในลำดับแรก ลำดับสุดท้ายคือการจัดบรรยากาศในชั้นเรียนที่ส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ 2) รูปแบบการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อส่งเสริมทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

<sup>69</sup>กิตติธัช ออไอศูรย์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของ ผู้บริหารและครู, **วารสารวิชาการสถาบันการอาชีวศึกษาเกษตร 2,1** (มกราคม – มิถุนายน 2561): 49.

<sup>70</sup>กิตติศักดิ์ ปัญญา, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา: จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ,” **วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์ 13,38** (พฤษภาคม – สิงหาคม 2561): 135.

และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มรายวิชาจิตวิทยา โดยผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบการสอนที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมในระดับมาก<sup>71</sup>

ภคมน ทิฆัมพรบรรเจิด ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านงานที่รับผิดชอบ และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 2) ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบรรลุเป้าหมายความพึงพอใจในงาน ความมุ่งมั่นในชีวิต และความสามารถในการปรับตัว 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาของครู ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านงานที่รับผิดชอบ และการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาได้ร้อยละ 48.40<sup>72</sup>

จุฑาทิพย์ สุจริตกุล ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในยุคประเทศไทย 4.0 ใช้การวิจัยแบบผสมผสาน เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 345 คน และแบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 22 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับ

<sup>71</sup> พวงพยอม ชิตทอง, “รูปแบบการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อส่งเสริมทักษะ การคิดอย่างมีวิจารณญาณและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในกลุ่มรายวิชาจิตวิทยาสำหรับนักศึกษา คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่,” วารสารบัณฑิตวิจัย JOURNAL OF GRADUATE RESEARCH 9,1 (มกราคม – มิถุนายน 2561):1-2.

<sup>72</sup> ภคมน ทิฆัมพรบรรเจิด, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา,” วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 1,2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2561):18.

มาก 2) เพศและตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์ ในทิศทางเดียวกันกับองค์กรสู่ยุคประเทศไทย 4.0 โดยเฉพาะการกระตุ้นเยาวชนปัญญา มีความสัมพันธ์กับด้านมิชชันสมรรถนะสูงและทันสมัยพบว่าอยู่ในระดับสูง<sup>73</sup>

นิตยา ชันธุแสง ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนเมืองสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครูผู้สอนในกลุ่มโรงเรียนเมืองสมุทรปราการ จำนวน 148 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับและ แบบตรวจสอบรายการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนเมืองสมุทรปราการ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรปราการ เขต 1 โดยรวมและรายด้านผู้บริหาร โรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา<sup>74</sup>

ณัฐวดี ภูผา ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทจัดหาแรงงานข้ามชาติแห่งหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี ผลการศึกษาพบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.29 ระดับปัจจัยในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.29ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.28 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยในการปฏิบัติงานร่วมกันพยากรณ์ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 58.3ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ .233 ปัจจัยในการปฏิบัติงานมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเท่ากับ .573<sup>75</sup>

<sup>73</sup>จุฑาทิพย์ สุจริตกุล, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคประเทศไทย 4.0,” **วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์** 6,10 (ธันวาคม 2562): 4930- 4931.

<sup>74</sup>นิตยา ชันธุแสง, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนเมืองสมุทรปราการ,” **วารสารมณฑกษัตริย์** 1,1 (มกราคม - มิถุนายน 2562):56.

<sup>75</sup>ณัฐวดี ภูผา, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทจัดหาแรงงานข้ามชาติแห่งหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี,” **วิจัยสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาท้องถิ่นและสังคมไทย** *สู่ Disruptive Society* 11,12 กรกฎาคม 2562):636.

ธีรศักดิ์ สารสมักร ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดมั่นในอุดมการณ์ ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการสร้างแรงบันดาลใจเชิงบวก มีทักษะในการสื่อสารที่ดี เป็นที่ปรึกษาที่ดี เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น และแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเข้าใจในสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน จนเกิดความเข้าใจในสภาพการ ปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน นำไปสู่การส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ส่งเสริมให้ครูได้มีการระดมสมอง แสดงความคิดเห็นในแนวทางการปฏิบัติงาน 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางตัวเป็นกลาง ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ความเป็นประชาธิปไตย กำหนดบทบาทหน้าที่ได้อย่างชัดเจนเป็นระบบ ตรงกับความสามารถของบุคลากร<sup>76</sup>

ราชันย์ ศรีดา ได้ศึกษาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูสังคมศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัย พบว่า 1) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูสังคมศึกษา โรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.92$ ) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ผลการ เปรียบเทียบระดับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญความคิดเห็นของครูสังคมศึกษา โดยจำแนกตามเพศ การศึกษา ประสบการณ์สอน ที่แตกต่างกัน พบว่า ครูสังคมศึกษาที่มี เพศ การศึกษา ประสบการณ์สอน ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นของการจัดการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกัน 3) ปัญหา

<sup>76</sup>ธีรศักดิ์ สารสมักร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0,” การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ราชธานีวิชาการ 5,5 (พฤษภาคม 2563): 348-349.

อุปสรรคและ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านปัญหา คือ 1) ครูบางท่านยังจัดการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามหลักสูตรของสถานศึกษา และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 2) การจัดการเรียนรู้บาง รายวิชายังขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) การวัดผลประเมินผลบางรายวิชาขาด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4) ครูบางท่านยังขาดทักษะการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมถึงโรงเรียนยังขาดสื่อที่เหมาะสม และไม่เพียงพอต่อการใช้ใน การจัดการเรียนรู้ ด้านข้อเสนอแนะ คือ 1) โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์หลักสูตร เพื่อจัดกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้ตรงและตอบสนองต่อหลักสูตรของสถานศึกษา 2) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้คณะครูและบุคลากร เข้ารับการอบรมเรื่อง การประเมินผล เพื่อให้ การวัดผลประเมินผลเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) ครูและบุคลากร ควรวางแผนนิเทศติดตามการเตรียมการสอน 4) ควรมีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี การศึกษา<sup>77</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

มอร์แกน และคณะ (Mojgan and other) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อหลักการในการใช้ ICT ในโรงเรียน ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพในโรงเรียน การศึกษาครั้งนี้ตรวจสอบบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เพื่อตรวจสอบว่าบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการใช้งาน ICT ในโรงเรียนนั้นได้รับอิทธิพลจากระดับความสามารถของการใช้คอมพิวเตอร์หรือไม่ บทความนี้อ้างอิงจาก การสอบถามผู้บริหาร 320 คนในอิหร่าน โดยพบว่า การใช้คอมพิวเตอร์และกิจกรรมพัฒนามืออาชีพ (ในมิติของ ICT และความเป็นผู้นำ) มีอิทธิพลต่อบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในการใช้ ICT ในโรงเรียน นอกจากนี้ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าความสามารถทางคอมพิวเตอร์กับระดับการใช้คอมพิวเตอร์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวก และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการใช้ ICT ในโรงเรียน และควรให้โอกาสใน

<sup>77</sup>ราชนัย ศรีดา, “การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูสังคมศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี,” วารสาร มจร อุบลปริทรรศน 6,1 (มกราคม-เมษายน 2564): 277-278.



การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในมิติของความเป็นผู้นำและเทคโนโลยีสำหรับผู้บริหาร เพื่อเพิ่มระดับความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์<sup>78</sup>

เมนอน (Menno) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความมีประสิทธิภาพของผู้นำและความพึงพอใจของครู ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบ โครงสร้างสามปัจจัยประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบหลีกเลี่ยงเชิงรับ (Passive-Avoidant) เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมความเป็นผู้นำ และยังพบว่าการรับรู้ของครูต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำและความพึงพอใจของครูต่องานโดยรวมมีความเชื่อมโยงกันอย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่รวมอยู่ในรูปแบบความเป็นผู้นำ<sup>79</sup>

บาชา (Bacha) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานตามหน้าที่ และ คุณลักษณะของงาน ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์บางส่วนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของผู้ตาม และมีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการรับรู้ถึงคุณลักษณะงานหลักของผู้ตาม (Core Job Characteristics)<sup>80</sup>

ออซกันและคณะ (Ozkan and others) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจากมุมมองของครูโรงเรียนประถมและมัธยมในเขต Şahinbey และ Şehitkamil โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยครูจำนวน 228 คน วิเคราะห์ข้อมูลใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน จากผลการวิจัยพบว่า ครูมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารของพวกเขามีพฤติกรรมด้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการแลกเปลี่ยน และ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม มักจะปล่อยให้พวกเขาดำเนินการตัดสินใจเอง

<sup>78</sup>Afshari Mojgan, Kamariah Abu Bakar, Wong Su Luan and Saedah Siraj, “Factors affecting the transformational leadership role of principals in implementing ICT in schools,” **TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology** 11,4 (October 2012): 164.

<sup>79</sup>Maria Eliophotou, Menon The Relationship between Transformational Leadership, “Perceived Leader Effectiveness and Teachers,” **Job Satisfaction Journal of Educational Administration** 52,4,(2014): 509-528.

<sup>80</sup>Liane, Bacha, “The Relationship between Transformational Leadership, Task Performance and Job Characteristics,” **Journal of Management Development**. 33,4,(2014): 410 – 420.

บ่อยครั้ง นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบเสรีนิยมมีความสัมพันธ์ระดับต่ำ<sup>81</sup>

อัลเบิร์ต และโอลิเวีย Albert & Olivia ได้ศึกษาความเชื่อมโยงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการลาออกของพนักงานโดยมีทางเลือกในงานเป็นตัวแปรปรับเปลี่ยน โดยมีพนักงานธนาคารเป็นกลุ่ม ตัวอย่างจำนวน 305 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจลาออกจากงาน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ 0.01 และพบว่าทางเลือกในงานไม่ได้มีอิทธิพลในการปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการตั้งใจลาออก<sup>82</sup>

เดย์และคณะ (Christopher Day and others) เรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำต่อผลลัพธ์ทางการเรียนของ นักเรียน : ผู้นำสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำด้านกลยุทธ์การเรียนการสอนเพื่อสร้าง ความแตกต่างได้อย่างไร ผลการวิจัยพบว่าความสามารถของโรงเรียนในการปรับปรุงและรักษาประสิทธิผลใน ระยะยาวไม่ได้เป็นผลมาจากรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารแต่เกิดจากความเข้าใจและการวินิจฉัยความต้องการ ของโรงเรียนและการประยุกต์ใช้คุณค่าทางการศึกษาร่วมกันอย่างชัดเจนและเป็นระบบผ่านความเชื่อมโยง ที่ หลากหลายและการสะสมของเวลาและบริบทกลยุทธ์ที่ฝังตัวอยู่ในภารกิจของโรงเรียน วัฒนธรรม และผลสัมฤทธิ์<sup>83</sup>

<sup>81</sup>Suna Ozkan, Sedat Alev and Abdulkadir Ercan, “An Analysis of the Relationship between School Managers’ Change Leadership Style and Multi-Factorial Leadership Styles from the Views of Teachers,” **International Journal of Educational Methodology** 1,1(2015): 27.

<sup>82</sup>Albert, A., & Olivia A.T, Linking Transformational Leadership to Employee Turnover: The Moderating Role of Alternative Job Opportunity. .”**International Journal of Business Administration**, (2015).

<sup>83</sup>Christopher, Day and others, “The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference,” **Educational Administration Quarterly**,52,2,(April 2016): 221-258.

## สรุป

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้มีประสิทธิภาพเกิดจากหลายองค์ประกอบ ทั้งการบริหารจัดการ การบริหารจัดการบุคลากร การบริหารจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อความปลอดภัย การจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครอบครัวและชุมชน ซึ่งการบริหารจัดการนี้จำเป็นต้องมีการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การถือฤกษ์การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง จะเห็นได้ว่าการมีผู้นำที่ดีแล้วนั้นยังต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีระบบ จึงจะทำให้โรงเรียนและนักเรียนประสบผลสำเร็จและการปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอน โดยการกำหนดจุดหมาย สารระกิจกรรมแหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้และการวัดประเมินผลที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้เต็มตามความสามารถ สอดคล้องกับความถนัดความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความเชื่อมั่น และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานต่อไป



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 2) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาหรือวิชาการในตำแหน่ง และครู เป็นผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย** เป็นการศึกษาจากเอกสาร ตำรา ข้อมูลสถิติ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำโครงร่างงานวิจัย เสนอขอความเห็นชอบต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วเสนอต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย

**ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย** เป็นการจัดสร้างเครื่องมือ พร้อมทั้งทดสอบและปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือที่สร้างขึ้น โดยได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาและนำเครื่องมือไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงและค่าความเชื่อมั่น แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่กำหนดไว้ในระเบียบวิธีวิจัย นำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์และแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย** เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องตามหลักวิชาการ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามคำแนะนำที่คณะกรรมการชี้แนะ และจัดพิมพ์รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

### ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้แผนแบบการวิจัยกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study design) ซึ่งแสดงเป็นแผนแบบได้ดังนี้



เมื่อ	R	หมายถึง	กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

#### ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทราสงคราม อำเภอเมือง อำเภอบางคนที อำเภออัมพวา มีจำนวน 72 แห่ง

### กลุ่มตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 63 แห่ง ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการเปิดตาราง ประมาณการขนาดตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน(Krejcie & Morgan)<sup>84</sup> จากนั้นผู้วิจัยสุ่มแบบแบ่ง ประเภท (Stratified random Sampling) โดยจำแนกตามอำเภอ

### ผู้ให้ข้อมูล

ในแต่ละสถานศึกษาเป็นกลุ่มตัวอย่าง กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย

1) ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่ง 2) ครู รวมทั้งหมด 126 คน

ตารางที่ 2 จำนวนประชากร ตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

อำเภอ	สถานศึกษาในสังกัด สพป.สมุทรสงคราม		ผู้ให้ข้อมูล(คน)		
	ประชากร (แห่ง)	กลุ่ม ตัวอย่าง (แห่ง)	ผู้บริหาร สถานศึกษาหรือ รักษาการใน ตำแหน่ง	ครู	รวม (คน)
อำเภอเมือง	31	27	27	27	54
อำเภอบางคนที	17	15	15	15	30
อำเภออัมพวา	24	21	21	21	42
รวม	72	63	63	63	126

ที่มา: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม, แผนปฏิบัติการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ประจำปีงบประมาณ 2562 (ม.ป.ท.,2562), 6.

<sup>84</sup>Robert V. Krejcie. and Daryle W. Morgan “Determining Sample Size for Research Activities” **Journal for Educational and Psychological Measurement on.3,** (November1970) : 608.

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มี 2 ตัวแปร คือ

**1. ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา และ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

**2. ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ )** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ตามแนวคิดของ Leithwood and Jantzi ซึ่งประกอบด้วย

2.1) การระบุและการแสดงวิสัยทัศน์ (identifying and articulating a vision:  $X_1$ ) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ค้นหาโอกาสที่จะพัฒนาโรงเรียน รวมถึงพัฒนาวิสัยทัศน์ในการทำงาน และสื่อสารถึงวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตของโรงเรียนและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรด้วย ทัศนวิสัยอันก้าวไกล

2.2) การส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the acceptance of group goals:  $X_2$ ) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากร และให้ความช่วยเหลือบุคลากรในการทำงานร่วมกัน และส่งเสริมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2.3) การสนับสนุนเป็นรายบุคคล (providing individualized support:  $X_3$ ) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการให้เกียรติบุคลากร และความห่วงใยในความรู้สึกและให้ความสำคัญกับความต้องการส่วนตัวของบุคลากร

2.4) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation:  $X_4$ ) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ท้าทายกระบวนการคิดการทำงานของบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรได้คิดทบทวนการปฏิบัติงานของตนเองและส่งเสริมให้คิดหาวิธีการปรับปรุงการทำงาน

2.5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (providing an appropriate model:  $X_5$ ) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร และแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมที่ผู้นำพึงมี

2.6) ความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (high performance expectations:  $X_6$ ) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการคาดหวังของตนเองที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านความเป็นเลิศ ด้านคุณภาพ และด้านประสิทธิภาพ

**3. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ )** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ตามมาตรฐาน

การศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

3.1) จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ ( $Y_1$ ) หมายถึง จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง มีรูปแบบการจัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็น และต้องการความช่วยเหลือพิเศษ ผู้เรียนได้รับการฝึกทักษะแสดงออก แสดงความคิดเห็น สรุปลงความรู้ นำเสนอผลงาน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้

3.2) ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $Y_2$ ) หมายถึง มีการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย

3.3) มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ( $Y_3$ ) หมายถึง ครูผู้สอนมีการบริหารจัดการชั้นเรียน โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวก ให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก และเด็กรักเด็ก เด็กรักที่จะเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข

3.4) ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ( $Y_4$ ) หมายถึง มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนโดยใช้เครื่องมือและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อนำไปใช้พัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ( $Y_5$ ) หมายถึง ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษาสูงสุด 4) ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา 5) ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน



ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงครามตามแนวคิดของเลทวูดและแจนซี (Leithwood and Jantzi)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

แบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 มีลักษณะเป็นคำถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 อันดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale)<sup>85</sup>โดยผู้วิจัยกำหนดค่าดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ให้น้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน
ระดับ 4 หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ให้น้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน
ระดับ 3 หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ให้น้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน
ระดับ 2 หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย ให้น้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน
ระดับ 1 หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้น้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

<sup>85</sup>Rensis Likert, *The Human Organization : Its Management and Values* (New York: McGraw – Hill, 1967), 179.

## การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามขึ้นตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลการศึกษามาสร้างและพัฒนาเครื่องมือ โดยขอคำแนะนำจากการอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2. ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้าง ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหากับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 แล้วนำมาปรับปรุงข้อบกพร่องและเรียบเรียงให้สมบูรณ์

ขั้นที่ 3. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวน 15 แห่ง รวม 30 ฉบับ โดยมีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่ง จำนวน 1 คน และ 2) ครู จำนวน 1 คน

ขั้นที่ 4. นำคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามกลับมาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของของครอนบาค (Cronbach)<sup>86</sup> โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .948

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยวางแผนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิจัยโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดย ผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาและภาควิชาการบริหารถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยประสานกับผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครเพื่อขอความอนุเคราะห์รวบรวม แบบสอบถามส่งคืนผู้วิจัยโดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

<sup>86</sup>Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychology testing*, 3<sup>rd</sup> ed. (New York: Harper & Row Publishers, 1974), 161.

3. ติดตามเก็บแบบสอบถามพร้อมทั้งตรวจสอบความสมบูรณ์ กรณีที่การตอบแบบสอบถามไม่ครบหรือไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยนำกลับไปให้ผู้ตอบแบบสอบถามอีกครั้ง ทั้งนี้เพื่อให้ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์อย่างแท้จริง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา
2. จัดระบบข้อมูล ตรวจสอบ และรวมคะแนนแบบสอบถามในฉบับที่สมบูรณ์
3. วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษาและข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่ (frequency : f) และหาค่าร้อยละ (percentage : %)
2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม สถิติที่ใช้คือมัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean :  $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) โดยพิจารณาค่ามัชฌิมเลขคณิตที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล แล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)<sup>87</sup> โดยมีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50-4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

<sup>87</sup>John W. Best, **Research in Education**, 4<sup>th</sup> ed. (Englewood cliffs: Prentice-Hall),1983, 190.

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 2.50-3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 1.50-2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 1.00-1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) โดยมีเกณฑ์ ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 ถึง 0.29 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 ถึง 0.69 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 ถึง 1.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง<sup>88</sup>

### สรุป

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 2) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหาร

<sup>88</sup>ศิริชัย กาญจนวสี และคนอื่น, การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555).

สถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่ง และครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของของเลทวูดและแจนซี (Leithwood and Jantzi) กัับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดตามมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product moment Correlation Coefficient)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 63 แห่ง โดยผู้ตอบแบบสอบถามในสถานศึกษาแต่ละแห่ง จำนวน 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่ง 1 คน และ ครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 126 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 63 แห่ง 126 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้ข้อมูลจากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกเป็น 4 ขั้นตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่ง จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 126 คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยหาค่าความถี่ (frequency :f) และร้อยละ (percentage :%) ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่	สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	1.ชาย	36	28.57
	2.หญิง	90	71.43
	<b>รวม</b>	126	100.00
2	อายุ (เศษที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มเป็นหนึ่งปี)		
	1. อายุ 20 – 30 ปี	29	23.01
	2. อายุ 31 – 40 ปี	38	30.16
	3. อายุ 41 – 50 ปี	39	30.95
	4. อายุ 51 – 60 ปี	20	15.88
	<b>รวม</b>	126	100.00
3	ระดับการศึกษาสูงสุด		
	1. ปริญญาตรี	58	46.03
	2. ปริญญาโท	67	53.17
	3. ปริญญาเอก	1	0.80
	<b>รวม</b>	126	100.00
4	ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา		
	1. ผู้บริหารสถานศึกษา หรือ รักษาการในตำแหน่ง	63	50.00
	2. ครู	63	50.00
	<b>รวม</b>	126	100.00

ตารางที่ 3 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มเป็นหนึ่งปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
	1. 1 - 5 ปี	57	45.23
	2. 6 - 10 ปี	31	24.60
	3. 11 - 15 ปี	20	15.88
	4. 16 - 20 ปี	5	3.97
	5. 21 - 25 ปี	6	4.76
	6. 26 - 30 ปี	2	1.59
	7.มากกว่า 30 ปี	5	3.97
	<b>รวม</b>	126	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 71.43 และเป็นเพศชาย จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 28.57 คน และพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุ 41-50 ปี มีมากที่สุด จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 30.95 รองลงมา คือ อายุ 31 - 40 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 30.16 ลำดับสาม คือ อายุ 20 - 30 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 23.01 และลำดับสุดท้าย คืออายุ 51 - 60 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 15.88 ระดับการศึกษาปริญญาโท มีมากที่สุด จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 53.17 รองลงมาระดับปริญญาตรี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 46.03 และระดับปริญญาเอกมีน้อยสุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.80 สำหรับตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่ง จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และครู จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ส่วนประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน 1-5 ปี มีมากที่สุด จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 45.23 รองลงมาคือ 6 - 10 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 24.60 ลำดับสาม คือ 11-15 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 15.88 ลำดับที่สี่ 21-25 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76 ลำดับที่ห้า 16-20 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.97 และมากกว่า 30 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.97 ลำดับสุดท้ายมีน้อยสุด คือ 26 - 30 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.59



## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม วิเคราะห์โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : SD) แล้วนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )

(n=63)

ด้าน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร( $X_{tot}$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	การระบุและการแสดงวิสัยทัศน์ ( $X_1$ )	4.57	0.39	มากที่สุด
2	การส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ( $X_2$ )	4.72	0.39	มากที่สุด
3	การสนับสนุนเป็นรายบุคคล ( $X_3$ )	4.69	0.42	มากที่สุด
4	การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_4$ )	4.52	0.47	มากที่สุด
5	การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ( $X_5$ )	4.67	0.44	มากที่สุด
6	ความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ( $X_6$ )	4.53	0.47	มากที่สุด
โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )		4.62	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.39) การสนับสนุนเป็นรายบุคคล ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.42) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.44) การระบุและการแสดงวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.39) ความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.47) และการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.47) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.39 – 0.47 หมายความว่า

มีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D. ) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม เป็นรายชื่อ จากตัวแปรต้นที่ศึกษาจำนวน 6 ข้อ ผลการวิเคราะห์ ดังรายละเอียด ตามตารางที่ 5 - 10

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการระบุและการแสดงวิสัยทัศน์ ( $X_1$ )

(n=63)

ข้อ	การระบุและการแสดงวิสัยทัศน์ ( $X_1$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารค้นหาโอกาสที่จะพัฒนาโรงเรียน	4.60	0.49	มากที่สุด
2	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน	4.63	0.49	มากที่สุด
3	ผู้บริหารสื่อสารถึงวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตของโรงเรียนให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.53	0.53	มากที่สุด
4	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาด้วยทัศนวิสัยอันก้าวไกล	4.54	0.53	มากที่สุด
โดยภาพรวม ( $X_1$ )		4.57	0.39	มากที่สุด

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการระบุและการแสดงวิสัยทัศน์( $X_1$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$  , S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.49) ผู้บริหารค้นหาโอกาสที่จะพัฒนาโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.49) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาด้วยทัศนวิสัยอันก้าวไกล ( $\bar{X} = 4.54$  , S.D. = 0.53) และ ผู้บริหารสื่อสารถึงวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตของโรงเรียนให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.53) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.49 – 0.53 หมายความว่า มีการกระจายข้อมูลในระดับน้อยแสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการส่งเสริม  
การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ( $X_2$ )

(n=63)

ข้อ	การส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม( $X_2$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารมุ่งส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.74	0.46	มากที่สุด
2	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรในการทำงานร่วมกันในสถานศึกษา	4.69	0.46	มากที่สุด
3	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ร่วมกัน	4.73	0.46	มากที่สุด
<b>โดยภาพรวม (<math>X_2</math>)</b>		<b>4.72</b>	<b>0.39</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม( $X_2$ )  
โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.72$ , S.D. = 0.39) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ใน  
ระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารมุ่ง  
ส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.74$ , S.D. = 0.46)  
ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา  
ร่วมกัน ( $\bar{x} = 4.73$ , S.D. = 0.46) และ  
ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรในการทำงานร่วมกันในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.69$ , S.D. =  
0.46) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.46 – 0.46 หมายความว่า  
มีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปใน  
ทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการ  
สนับสนุนเป็นรายบุคคล ( $X_3$ )

(n=63)

ข้อ	การสนับสนุนเป็นรายบุคคล( $X_3$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารให้เกียรติครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.74	0.44	มากที่สุด
2	ผู้บริหารแสดงความห่วงใยในความรู้สึกของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.70	0.46	มากที่สุด
3	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.64	0.51	มากที่สุด
โดยภาพรวม ( $X_3$ )		4.69	0.42	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ( $X_3$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.69$ , S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารให้เกียรติครูและบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.74$ , S.D. = 0.44) ผู้บริหารแสดงความห่วงใยในความรู้สึกของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.70$ , S.D. = 0.46) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.64$ , S.D. = 0.51) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.44 – 0.51 หมายความว่า มีการกระจายข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการกระตุ้น  
ทางปัญญา ( $X_4$ )

(n = 63)

ข้อ	การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_4$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการทำทายกระบวนการคิดการทำงานของ ครู และบุคลากรในสถานศึกษา	4.47	0.55	มาก
2	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้คิด ทบทวนการปฏิบัติงานของตนเอง	4.55	0.53	มากที่สุด
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาคิดหา วิธีการปรับปรุงการทำงาน	4.55	0.52	มากที่สุด
โดยภาพรวม ( $X_4$ )		4.52	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $X_4$ ) โดยภาพรวม อยู่ใน  
ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2  
ข้อ และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหาร  
ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาคิดหาวิธีการปรับปรุงการทำงาน ( $\bar{X} = 4.55$ ,  
S.D. = 0.52) ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้คิดทบทวนการปฏิบัติงานของ  
ตนเอง ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.53) และ ผู้บริหารมีการทำทายกระบวนการคิดการทำงานของครู  
และบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.55) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.52 – 0.55 หมายความว่า มีการกระจายข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า  
ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการเป็น  
แบบอย่างที่เหมาะสม ( $X_5$ )

(n = 63)

ข้อ	การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม( $X_5$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่	4.68	0.47	มากที่สุด
2	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.67	0.47	มากที่สุด
3	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม ที่ผู้นำพึงมี	4.64	0.48	มากที่สุด
โดยภาพรวม ( $X_5$ )		4.67	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ( $X_5$ ) โดยภาพรวม  
อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.67$ , S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด  
ทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารปฏิบัติตนอย่าง  
เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ( $\bar{x} = 4.68$ , S.D. = 0.47) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและ  
บุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{x} = 4.67$ , S.D. = 0.47) และ ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ  
ค่านิยม ที่ผู้นำพึงมี ( $\bar{x} = 4.64$ , S.D. = 0.48 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาสวนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า  
อยู่ระหว่าง 0.47 – 0.48 หมายความว่า มีการกระจายข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบ  
แบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านความ  
คาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ( $X_6$ )

(n = 63)

ข้อ	ความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ( $X_6$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารแสดงความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของ ครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.48	0.50	มาก
2	ผู้บริหารแสดงความคาดหวังต่อคุณภาพของการปฏิบัติงาน ของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.54	0.50	มากที่สุด
3	ผู้บริหารแสดงความคาดหวังต่อประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.57	0.51	มากที่สุด
โดยภาพรวม ( $X_6$ )		4.53	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง  
( $X_6$ ) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า  
อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมาก  
ไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารแสดงความคาดหวังต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร  
ในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.51) ผู้บริหารแสดงความคาดหวังต่อคุณภาพของการปฏิบัติงาน  
ของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.50) และ ผู้บริหารแสดงความคาดหวังต่อ  
การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.50) ตามลำดับ  
เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.50 – 0.51 หมายความว่า มีการกระจาย  
ข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม**

ในการวิเคราะห์การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยเลขคณิต (Arithmetic Mean :  $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation : S.D.) จากผู้ตอบแบบสอบถาม 126 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง 63 แห่ง แล้วนำค่ามัธยเลขคณิต ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดในตารางที่ 11 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 11 ค่ามัธยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

(n=63)

ด้าน	การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ ( $Y_1$ )	4.41	0.50	มาก
2	ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $Y_2$ )	4.46	0.48	มาก
3	มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ( $Y_3$ )	4.53	0.45	มากที่สุด
4	ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน( $Y_4$ )	4.41	0.50	มาก
5	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ( $Y_5$ )	4.43	0.51	มาก
โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )		<b>4.45</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ , S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.45) ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อ



การเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.48) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D. = 0.51) จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ ( $\bar{x} = 4.41$ , S.D. = 0.50) และตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ( $\bar{x} = 4.41$ , S.D. = 0.50) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.45 - 0.51 หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลในระดับมาก แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

เพื่อตอบคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean :  $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D. ) ของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม เป็นรายข้อจากตัวแปรตามที่ศึกษา จำนวน 5 ข้อ ผลการวิเคราะห์ ดังรายละเอียด ตามตารางที่ 12 - 16

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ ( $Y_1$ )

(n=63)

ข้อ	จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้( $Y_1$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง	4.44	0.54	มาก
2	สถานศึกษามีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง	4.37	0.59	มาก
3	สถานศึกษามีรูปแบบการจัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็น และต้องการความช่วยเหลือพิเศษ	4.22	0.71	มาก
4	สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการฝึกทักษะแสดงออกและการแสดงความคิดเห็น	4.50	0.59	มากที่สุด
5	สถานศึกษาจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถสรุปองค์ความรู้ นำเสนอผลงาน และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้	4.50	0.60	มากที่สุด
โดยภาพรวม ( $Y_1$ )		4.41	0.50	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิด และปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ ( $Y_1$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อและระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้เรียน ได้รับการฝึกทักษะแสดงออก และการแสดงความคิดเห็น ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.59) สถานศึกษา จัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถสรุปองค์ความรู้ นำเสนอผลงาน และสามารถนำความรู้ไป ประยุกต์ใช้ในการชีวิตได้ ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.60) สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐาน การเรียนรู้ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการคิดและ ปฏิบัติจริง ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.54) สถานศึกษามีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัด กิจกรรมได้จริง ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.59) และสถานศึกษามีรูปแบบการจัดการเรียนรู้เฉพาะ สำหรับผู้ที่มีความจำเป็น และต้องการความช่วยเหลือพิเศษ ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.71) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.54 – 0.71 หมายความว่า มีการกระจาย ของข้อมูลในระดับมาก แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 13 ค่ามัธยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้( $Y_2$ )

(n=63)

ข้อ	ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการ เรียนรู้( $Y_2$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	สถานศึกษานำสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้มาใช้ในการ จัดการเรียนรู้	4.48	0.58	มาก
2	สถานศึกษามีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้	4.40	0.57	มาก
3	สถานศึกษามีการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย	4.51	0.59	มากที่สุด
โดยภาพรวม ( $Y_2$ )		4.46	0.48	มาก

จากตารางที่ 13 การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่ง

เรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ( $Y_2$ ) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อและระดับมาก 2 ข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.51$ , S.D. = 0.59) ส่วนที่เหลือ อยู่ในระดับมาก 2 ข้อ สถานศึกษานำสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.48$ , S.D. = 0.58) และสถานศึกษามีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D. = 0.57) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.57 – 0.59 หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ( $Y_3$ )

(n=63)

ข้อ	มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ( $Y_3$ )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ครูมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก	4.45	0.52	มาก
2	ครูเน้นการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก และเด็กรักเด็ก เด็กรักที่จะเรียนรู้	4.56	0.51	มากที่สุด
3	ครูสามารถทำให้เด็กเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข	4.59	0.49	มากที่สุด
โดยภาพรวม ( $Y_3$ )		4.53	0.45	มากที่สุด

จากตารางที่ 14 พบว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ( $Y_3$ ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อและระดับมาก 1 ข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูสามารถทำให้เด็กเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข ( $\bar{x} = 4.59$ , S.D. = 0.49) ครูเน้นการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก และเด็กรักเด็ก เด็กรักที่จะเรียนรู้ ( $\bar{x} = 4.56$ , S.D. = 0.51) และ ครูมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = 0.52) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.49 – 0.52 หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน (Y<sub>4</sub>)

(n=63)

ข้อ	ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน(Y <sub>4</sub> )	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	สถานศึกษามีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน	4.44	0.53	มาก
2	สถานศึกษาใช้เครื่องมือและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้	4.40	0.55	มาก
3	สถานศึกษาให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อนำไปใช้พัฒนาการเรียนรู้อ	4.39	0.57	มาก
โดยภาพรวม (Y <sub>4</sub> )		4.41	0.50	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน (Y<sub>4</sub>) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$  , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน ( $\bar{X} = 4.44$  , S.D. = 0.53) สถานศึกษาใช้เครื่องมือและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.40$  , S.D. = 0.55) และสถานศึกษาให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อนำไปใช้พัฒนาการเรียนรู้อ ( $\bar{X} = 4.39$  , S.D. = 0.57) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.53 – 0.57 หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ (Y5)

(n=63)

ข้อ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ (Y5)	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์	4.44	0.56	มาก
2	ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้	4.43	0.53	มาก
3	ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้	4.43	0.54	มาก
โดยภาพรวม (Y5)		4.43	0.51	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ (Y5) โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.56) ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.53) และครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.54) ตามลำดับเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า อยู่ระหว่าง 0.53 – 0.56 หมายความว่า มีการกระจายของข้อมูลในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม**

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment coefficient correlation) ดังรายละเอียดในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม

(n=63)

ตัวแปร	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	Y <sub>5</sub>	ภาพรวมY <sub>tot</sub>
X <sub>1</sub>	.465**	.468**	.487**	.408**	.424**	.525**
X <sub>2</sub>	.258**	.350**	.335**	.336**	.360**	.382**
X <sub>3</sub>	.355**	.356**	.374**	.335**	.381**	.420**
X <sub>4</sub>	.415**	.437**	.372**	.394**	.493**	.494**
X <sub>5</sub>	.525**	.548**	.579**	.459**	.483**	.604**
X <sub>6</sub>	.476**	.425**	.363**	.351**	.387**	.468**
ภาพรวมX <sub>tot</sub>	.830**	.799**	.820**	.806**	.715**	.619**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 17 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวม (X<sub>tot</sub>) มีความสัมพันธ์กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม (Y<sub>tot</sub>) มีความสัมพันธ์คล้อยตามกันและมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r_{xy} = .619^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นรายด้าน (X<sub>1</sub> - X<sub>6</sub>) กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม (Y<sub>1</sub> - Y<sub>5</sub>) พบว่า คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดที่สุด คือการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (X<sub>5</sub>) มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก (Y<sub>3</sub>) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .579\*\*

ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ การส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ( $X_2$ ) จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ ( $Y_1$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .258\*\*

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ ) กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ( $Y_1 - Y_5$ ) พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กันทุกคู่ในลักษณะคล้ายตามกันโดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ ) กับการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ ( $Y_1$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .830\*\* ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ( $X_{tot}$ ) กับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ( $Y_5$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .715\*\*

เมื่อพิจารณาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) กับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร รายด้าน ( $X_1 - X_6$ ) พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กันทุกคู่ในลักษณะคล้ายตามกัน โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงครามโดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) กับการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ( $X_5$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .604\*\* ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) กับการส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ( $X_2$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .382\*\*

สรุปการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้ายตามกัน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 2) เพื่อทราบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 126 ฉบับ จากสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 63 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาแต่ละแห่งจำนวน 2 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา หรือรักษาการในตำแหน่ง 1 คน และ ครู 1 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของเลทวูดและแจนซี (Leithwood and Jantzi) และการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามมาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

### สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ มีข้อค้นพบสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ การส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม การสนับสนุนเป็นรายบุคคล การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม การระบุและการแสดงวิสัยทัศน์ ความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

2. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ระดับมากจำนวน 4 ด้าน โดยเรียง



ค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ และตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหาร สถานศึกษาและครูส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง ปัจจุบันส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 1-5 ปี และ 6 – 10 ปี จึงทำให้ผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามไปใน ทิศทางเดียวกัน เนื่องจากครูก็มีความรู้เกี่ยวกับทักษะในการบริหาร และมีประสบการณ์การทำงานที่ สามารถพัฒนาต่อยอดไปได้ จึงมีความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา และ ทิศทางในการบริหารจัดการในสถานศึกษา จึงทำให้เข้าใจบริบทของผู้บริหาร และประกอบกับสถานศึกษาอยู่ใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา ซึ่งได้รับนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด คือ กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยในช่วงปีการศึกษาที่ผ่านมา และในปัจจุบันมีการวางแผนการปฏิบัติงาน การปรับปรุง การพัฒนา และเปลี่ยนแปลงนโยบายต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติตามนโยบายนั้น โดยมีการบริหารจัดการที่ มากขึ้น และอย่างรวดเร็ว ต้องมีการลงมือปฏิบัติ เปลี่ยนแปลงระบบการทำงานมากขึ้น เปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการทำงาน และสร้างระบบการทำงาน ให้เป็นระบบมากขึ้นเพื่อสอดคล้องกับนโยบายนั้น ทำให้ผู้บริหารต้องมีความเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม เห็นความสำคัญกับความต้องการของครู และบุคลากรในสถานศึกษา มีการทุ่มเทในการทำงาน ปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดี และผู้บริหารต้องมีการถ่ายทอด นโยบายให้แก่ผู้ร่วมงานได้นำไปปฏิบัติด้วย และส่งเสริมครูและบุคลากรในสถานศึกษาคิดหาวิธีการปรับปรุงการทำงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการ

ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภคมน ทิฆัมพรบรรเจิด ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติธัช ออไอศุรย์ ที่ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม เป็นรายด้านพบว่า ด้านการส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่มมีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมุ่งส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา อีกทั้งยังให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรในการทำงานร่วมกันในสถานศึกษา และส่งเสริมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกันอีกด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้ความสำคัญเรื่องการสนับสนุนครูและบุคลากรในสถานศึกษาในเรื่องการทำงานการปฏิบัติงาน อีกทั้งผู้บริหารให้เกียรติครูและบุคลากรในสถานศึกษา แสดงถึงความห่วงใยในความรู้สึกของครูและบุคลากรในสถานศึกษาอีกด้วย และผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของครูและบุคลากรในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัย ญัฐวดี ภูผา ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทจัดหาแรงงานข้ามชาติแห่งหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสนับสนุนเป็นรายบุคคลค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับสอง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารตระหนักถึงการให้เกียรติครูและบุคลากรในสถานศึกษา และแสดงความห่วงใยในความรู้สึกของครูให้ความสำคัญกับความต้องการของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ทำทลายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบอีกด้วย อย่างไรก็ตามผลการวิจัยที่พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดนั้นไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของนารินทร์ เดชสะท้าน ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 3 อาจจะเป็นเพราะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าไม่แตกต่างกัน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง พบว่า ควรส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ วางแผนการปฏิบัติงาน ประพฤติตนเป็นอย่างดี ยึดหลักธรรมาภิบาล เสริมแรงครู ส่งเสริมให้ครูทำ ผลงานที่เป็นเลิศ และกำหนดมาตรฐานปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมค่ามัชฌิมเลขคณิต อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับสาม ทั้งนี้เพราะผู้บริหารปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ของตนเองและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา ในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหาร สถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ ยึดมั่นในคุณธรรม มีความพอเพียง รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มีความโปร่งใส ยึดระเบียบกฎหมายที่ถูกต้อง เปิด โอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา ส่งเสริมให้เกิดความสามัคคี เมื่อมีปัญหาควร ใช้เหตุผล ในการแก้ปัญหา มีจิตสาธารณะ และปฏิบัติตัวเป็นพลเมืองดี อย่างไรก็ตามผลการวิจัยที่พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดนั้นไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิศักดิ์ สารสมศรี ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 29 อาจจะเป็นเพราะ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวม อยู่ใน ระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 29 จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการระบุและการแสดงวิสัยทัศน์ค่ามัชฌิมเลข คณิตอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับสี่ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารที่ค้นหาโอกาสที่จะพัฒนาโรงเรียน รวมถึงพัฒนาวิสัยทัศน์ในการทำงานและสื่อสารถึงวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตของโรงเรียนและสร้าง แรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรด้วยทัศนวิสัยอันก้าวไกล ผู้บริหารมีการบริหารงานบนพื้นฐานของ การรับฟังข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความริเริ่มและแรงจูงใจ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายในการทำงาน สามารถนำวิสัยทัศน์ ค่านิยม และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ การปฏิบัติที่เป็น รูปธรรมได้ และทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงาน ขององค์กรอย่าง แท้จริง อย่างไรก็ตามผลการวิจัยที่พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดนั้นไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑาทิพย์ สุจริตกุล ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในยุคประเทศไทย 4.0 อาจจะเป็นเพราะ ใช้การวิจัยแบบผสมผสาน เก็บรวบรวมข้อมูลจากจากแบบสอบถาม จำนวน 345 คน และแบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 22 คน วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานด้วยการทดสอบค่าที การ วิเคราะห์

ความแปรปรวน การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) เพศและตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์ ในทิศทางเดียวกันกับองค์กรสู่ยุคประเทศไทย 4.0 โดยเฉพาะการกระตุ้นเขาวนปัญญา มีความสัมพันธ์กับด้านมิชิตสมรรถนะสูงและทันสมัยพบว่าอยู่ในระดับสูง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง คำนัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับห้า ทั้งนี้เพราะ ผู้บริหารแสดงความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศต่อคุณภาพของการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา อีกทั้งการให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องก็เป็นอีกหนึ่งเรื่องที่ไม่สามารถละเลยได้ เมื่อผู้บริหารให้ทิศทางที่ชัดเจนหรือสร้างแรงจูงใจที่ถูกต้องเหมาะสม ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมยินดีและ เต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและผู้บริหารแสดงความคาดหวังต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา อย่างไรก็ตามผลการวิจัยที่พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดนั้นไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสุกัญญา แซ่มอินทร์ ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครกลุ่มกรุงเทพใต้ อาจจะเป็นเพราะ โดยภาพรวมและรายด้านแต่ละด้านอยู่ในระดับมากทุกด้านเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกข้อในแต่ละด้านทั้ง 5 ด้านเรียงลำดับตามความสำคัญตามสมการถดถอยหรือสมการพยากรณ์ประกอบด้วยการบริหารการเปลี่ยนแปลง ( $X_5$ ) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $X_3$ ) การสร้างแรงจูงใจ ( $X_2$ ) อยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นกัน โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 45.00 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ 0.314

ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นทางปัญญาคำนัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับหก ทั้งนี้เพราะผู้บริหารให้เกียรติครูและบุคลากรในสถานศึกษา มีความห่วงใยในความรู้สึก และให้ความสำคัญกับความต้องการของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารใช้เหตุผลและข้อมูลในการตัดสินใจและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างมีเหตุผล อีกทั้งยังมีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือองค์ความรู้ในองค์กรอยู่เสมอ และผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความรักสามัคคีในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา ชันธุแสง ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนเมืองสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 พบว่าที่ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนเมืองสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ใน 4 ด้าน ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารและครูผู้สอนใน

กลุ่มโรงเรียนเมืองสมุทรปราการ จำนวน 148 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับและ แบบตรวจสอบรายการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยรวมและรายด้านผู้บริหาร โรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเรียงตามลำดับคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งระดับการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในลำดับสุดท้ายเช่นกัน

2. จากผลการวิจัยพบว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม มีการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ ซึ่งสถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง มีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง โดยสถานศึกษามีการใช้สื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ โดยสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย เช่นครูผู้สอนมีการบริหารชั้นเรียน โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวก ให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก และเด็กรักเด็ก เด็กรักที่จะเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุขซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพวงพยอม ชิดทอง ที่ได้ศึกษา รูปแบบการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อส่งเสริมทักษะ การคิดอย่างมีวิจารณญาณและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มรายวิชาจิตวิทยาสำหรับนักศึกษา คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พบว่าสภาพปัจจุบันในภาควิชาจิตวิทยามีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

เมื่อพิจารณาการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงครามเป็นรายด้านพบว่า ด้านมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก มีความเข้มข้นเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก อาจเป็นเพราะการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีครูผู้สอนมีการบริหารจัดการชั้นเรียน โดยเน้นการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวก ให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก และเด็กรักเด็ก เด็กรักที่จะเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข ดังนั้นการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกมีความสำคัญอย่างมากสำหรับการจัดการเรียนการ

สอนในชั้นเรียนหรือบรรยากาศในห้องเรียนเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดกระบวนการเรียนการสอน และการจัดสภาพของห้องเรียน ทางด้านกายภาพหรือการตกแต่งห้องเรียนด้วยวัสดุตกแต่งเพื่อเป็นการจูงใจนักเรียนให้มีความ สนใจและตั้งใจเรียน นั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการจัดการชั้นเรียนเท่านั้น หากแต่ต้องมีการ สร้างสรรค์และเอาใจใส่สภาพบรรยากาศภายในห้องเรียนด้วยเช่นกัน ครูจึงเป็นบุคคลที่หลีกเลี่ยง ไม่ได้เลยในการรับหน้าที่เป็นผู้สร้างและส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอน กระตุ้นความใฝ่รู้และ ใส่ใจในการศึกษาของผู้เรียน สร้างความมีระเบียบวินัยให้กับผู้เรียน อีกทั้งต้องคงสภาพ สิ่งแวดล้อมเหล่านี้เพื่อช่วยให้อการสอนในชั้นเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล แก่ผู้เรียนอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 สรรคบูรณารักษ์ ที่ได้ศึกษาการพัฒนารายวิชาการอ่านภาษาจีนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สาขาการสอนภาษาจีนในฐานะภาษาต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม การออกแบบรายวิชาการอ่านภาษาจีนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้สอนจำเป็นต้องออกแบบการสอน ออกแบบการจัดกิจกรรม เลือกใช้เทคนิคการสอนและกลยุทธ์ต่างๆที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ การออกแบบและพัฒนารายวิชาการอ่านภาษาจีนในระดับอุดมศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา ด้านมิใช้สื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความเข้มข้นเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสอง อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีการใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้มาใช้ในการจัดการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ โดยสถานศึกษาสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย รวมทั้งความสามารถในการนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิต การใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตลอดจนการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและการนำผลมาพัฒนาผู้เรียน ส่วนคุณภาพมาตรฐานขั้นสูง อย่างไรก็ตามผลการวิจัยที่พบว่าอยู่ในระดับมากนั้นไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ นคร สุรพิน ได้ศึกษา การวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพครู ในการจัดการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนบ้านกุดแห่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายโสธร เขต 2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอผลการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการพรรณนา ผลการวิจัย พบว่า ผลการติดตามและประเมินผลการพัฒนาศักยภาพครูด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย การ ประเมินแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การสังเกตพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ของครู การสังเกตพฤติกรรมการเรียนรู้ ของนักศึกษา การประเมินการนิเทศภายในสะท้อนข้อมูลย้อนกลับของการนิเทศรวมทั้งการอบรมเชิงปฏิบัติการ พบว่า ครูสามารถ เขียนแผนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญถูกต้องตามรูปแบบ สอดคล้องกับสาระสำคัญ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง และสาระการเรียนรู้ ระบุพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ประเมินได้ครอบคลุมพฤติกรรมทั้งด้าน พุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัย สร้างเสริมให้เกิดทักษะ ความรู้และ

พฤติกรรมที่กำหนดให้อย่างครบถ้วน และมีประสิทธิภาพนอกจากนี้ครูสามารถใช้วัสดุในท้องถิ่นผลิตสื่อ และนำเทคโนโลยี สมัยใหม่มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เหมาะสมกับวัย ความสนใจ ความสามารถผู้เรียน วิธีวัดและเครื่องมือวัดผล สอดคล้องกับพฤติกรรมที่กำหนดไว้ในผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับสาม อาจเป็นเพราะ ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ทั้งในส่วนของบุคคลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบของการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ สอดคล้องกับ พิสมัย วงศ์จำปา ได้ศึกษาการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตพะเยา ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตพะเยา อยู่ในระดับปานกลาง 2) การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในรูปแบบ CIPPA Model ทั้งสภาพการจัดการเรียนการสอนของอาจารย์ และความคิดเห็นของนิสิตที่มีต่อการจัดการเรียนการสอน พบว่า ความคิดเห็นของอาจารย์อยู่ในระดับมากในทุกด้านของกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของนิสิตที่อยู่ในระดับมากเช่นกัน 3) ด้านการวัดผลประเมินผล ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่า อาจารย์มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติการวัดผลประเมินผลในระดับมาก ส่วนนิสิตมีความคิดเห็นต่อการวัดผลประเมินผล ส่วนมากปานกลาง แต่โดยรวมก็จัดอยู่ในระดับมากเช่นกัน 4) ด้านบทบาทผู้สอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา ด้านการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสี่ อาจเป็นเพราะ สถานศึกษาได้มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง ซึ่งสถานศึกษามีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริงสถานศึกษามีรูปแบบการจัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็น และต้องการความช่วยเหลือพิเศษ สถานศึกษาให้ผู้เรียนได้รับการฝึกทักษะแสดงออก และการแสดงความคิดเห็น สถานศึกษาให้ผู้เรียนสามารถสรุปองค์ความรู้ นำเสนอผลงาน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิิตได้ สอดคล้องกับ วีระพันธ์ มาทมุล ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาครูเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา ด้านตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นอันดับห้า อาจเป็นเพราะสถานศึกษามีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน และสถานศึกษาใช้เครื่องมือและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ รวมถึงการกำหนดให้ครู ได้ศึกษาวิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคลโดยใช้ข้อมูลอย่างหลากหลายและเป็นจริง และนำผลการศึกษามาพัฒนานักเรียน และกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นให้นักเรียนได้คิดวิเคราะห์และลงมือปฏิบัติจริง โดยใช้แหล่งเรียนรู้หลากหลาย รวมทั้งส่งเสริมให้มีการบูรณาการ การเรียนรู้กับกลุ่มวิชาอื่นๆและหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นตามสภาพแวดล้อมบริบท มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทุกคนใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และที่สำคัญกำหนดให้มีการวัดและประเมินผลที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้นักเรียน โดยอิงพัฒนาการของนักเรียน และนำผลการประเมินมาพัฒนานักเรียนให้เกิดการพัฒนาสูงสุดตามศักยภาพของนักเรียน สอดคล้องกับ ราชันย์ ศรีดา ได้ศึกษาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูสังคมศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการทำงาน พัฒนาโรงเรียน และสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาด้วยทัศนวิสัยอันก้าวไกล ซึ่งในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้นนอกจากความสามารถและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแล้ว ยังต้องอาศัยปัจจัยอื่นอีกหลายด้านที่จำเป็นแต่ผู้บริหารก็มีความตั้งใจที่จะบริหารงานให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเตรียมพร้อมรับการประกันคุณภาพภายในจากหน่วยงานต้นสังกัด และประเมินคุณภาพนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) ในอนาคต ดังนั้น ถ้าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุดก็จะส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษามากตามไปด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาจึงมีความสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติศักดิ์ ปัญญา ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง



ที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กันทุกคู่ในลักษณะคล้ายตามกันโดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม กับ จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ ทั้งนี้เพราะกิจกรรมแสดงผลงานนักเรียนซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า นักเรียนผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติทำให้นักเรียนเกิดทักษะ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและตัวของนักเรียนเอง โดยเฉพาะผู้บริหารต้องแบ่งหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดความเข้าใจ อีกทั้งผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา พฤติกรรมปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับค่านิยม ที่ผู้บริหารพึงมี คอยให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรในการทำงานร่วมกัน และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาคิดหาวิธีการปรับปรุงการทำงาน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ โดยให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ อาจจะเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน ผู้ปกครอง ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรหรือแหล่งเรียนรู้รวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ฉะนั้น เมื่อผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีและเหมาะสม จะช่วยให้การดำเนินงานต่างๆในสถานศึกษา มีคุณภาพและประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเมนโน (Menno) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความมีประสิทธิภาพของผู้นำและความพึงพอใจของครู โดยการศึกษาครั้งนี้ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบ โครงสร้างสามปัจจัยประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบหลีกเลี่ยง และภาวะผู้นำแบบหลีกเลี่ยงเชิงรับ (Passive-Avoidant) เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมความเป็นผู้นำ และยังพบว่าการรับรู้ของครูต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำและความพึงพอใจของครูต่องานโดยรวมมีความเชื่อมโยงกันอย่างมีนัยสำคัญกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่รวมอยู่ในรูปแบบความเป็นผู้นำ

ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ การส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่มกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันส่งเสริมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ยังมีไม่เพียงพอ จึงให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรในการทำงานร่วมกันในสถานศึกษา อีกทั้งต้องร่วมกันวางแผนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เพื่อนำไปแก้ไขพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนให้ตรงตามมาตรฐานการเรียนรู้ เช่น ให้สถานศึกษามีการจัดนิเทศการจัดการเรียนรู้ มีการจัดกิจกรรม

ในรูปแบบ Active Learning การนำเสนองานวิทยานิพนธ์ในการประชุมของโรงเรียน ครูผู้สอนมีการนำเสนอ (Best practice) ของกลุ่มสาระการเรียนรู้ และมีการประเมินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูทุกคนโดยนักเรียน ครูทุกคนได้รับการนิเทศการสอนจากครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของตน และครูพี่เลี้ยงอาวุโสที่มีความเชี่ยวชาญในกลุ่มสาระการเรียนรู้ของครูที่ได้รับการนิเทศ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนในรายวิชาที่สอนร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยน ปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการเรียนการสอนของตนเอง ซึ่งการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ ความสมัครสมานสามัคคี และการมองเห็นทิศทางที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของบุคลากรในองค์กรร่วมกัน การสร้างความสัมพันธ์ อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กร การเปิดให้บุคลากรได้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันเป็นวิธีการหนึ่งที่จะนำมาซึ่งความเข้าใจ การแบ่งปัน การยอมรับ และจะส่งเสริมให้เกิด บรรยากาศแห่งความเป็นมิตร รวมทั้งส่งเสริมการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ นิภาพร ทองคำ ที่ได้ศึกษากระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามการรับรู้ของนักศึกษา ปริญญาตรี สาขาวิชาบัญชี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผู้วิจัยมีข้อเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและมีแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้มีค่ามัธยเลขคณิตน้อยกว่าด้านอื่น จึงขอเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่มมีค่ามัธยเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนไม่ว่าจะเป็นครูและบุคลากรในสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการมุ่งส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากรและให้ความสำคัญ

ช่วยเหลือบุคลากรในการทำงานร่วมกัน และส่งเสริมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน หรือการทำงานในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น กระตุ้นให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้คิดทบทวนการปฏิบัติงานของตนเองทำให้เกิดแรงกระตุ้นที่จะอยากมาทำงาน ผู้บริหารควรเริ่มจากการเข้าหาผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้ปฏิบัติ ประชาชน ผู้ปกครอง หรือชุมชน หรือลงพื้นที่เพื่อสร้างความคุ้นชิน พูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นบ่อยๆ ก็จะช่วยให้เข้าใจการทำงานและบรรลุเป้าหมายร่วมกันมากขึ้น ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการกระตุ้นทางปัญญาคำมีชฉิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับสุดท้าย ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้คิดทบทวนการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อให้เกิดแนวคิดที่แปลกใหม่ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้บริหารควรให้ความสำคัญจัดทำแผนปฏิบัติงาน เพราะในปัจจุบันนี้การดำเนินงานต้องมีคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ เพราะเมื่อมีแผนการดำเนินงานแล้วจะช่วยให้การทำงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน ช่วยลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเตรียมรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและความยุ่งยากที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนป้องกันการขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงานได้

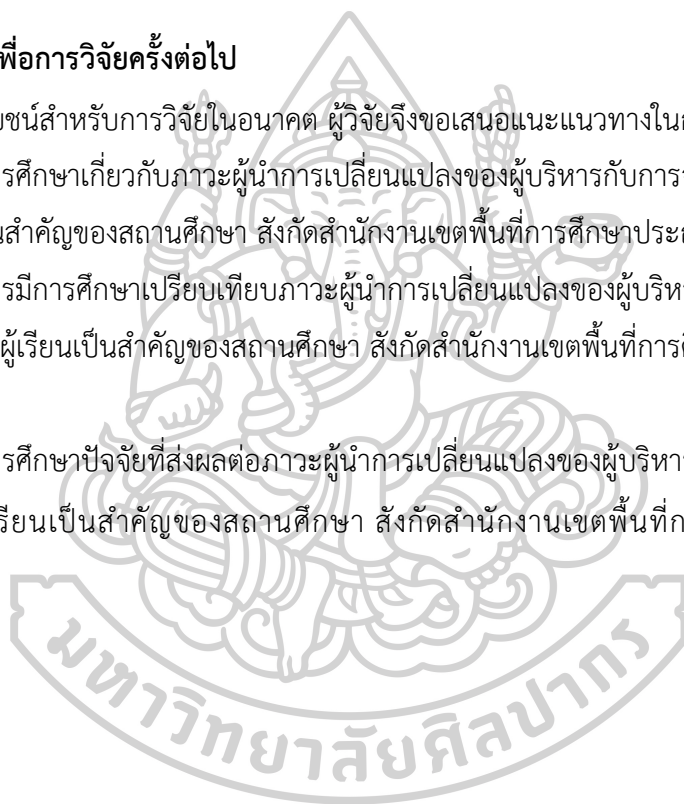
2. การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก มีคำมีชฉิมเลขคณิตอยู่ในระดับมาก ดังนั้นครูเน้นการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก และเด็กรักเด็ก เด็กรักที่จะเรียนรู้ ส่วนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน มีคำมีชฉิมเลขคณิตอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้าย ทั้งนี้ควรให้ความสำคัญกับการที่ให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์รวมทั้งสถานศึกษามีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน โดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ เช่น จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริงและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ ในรูปแบบ Active Learning ทั้งนี้เพราะกิจกรรมแสดงผลงานนักเรียนซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า นักเรียนผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติทำให้นักเรียนเกิดทักษะ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและเป็นกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมและมีปฏิสัมพันธ์กับกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติที่หลากหลายรูปแบบเพื่อจะได้นำไปพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนต่อไป

3. จากการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างตนเองให้มีภาวะผู้นำด้านอื่นเพิ่มขึ้น ควบคู่กับการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน และได้รับความไว้วางใจจากชุมชน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในพื้นที่อื่น ๆ
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในพื้นที่อื่น ๆ
3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

การศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21. “การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.” เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2564 เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/khongkrit201120001>

กิตติธัช ออไอศุรีย์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงาน การอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของ ผู้บริหารและครู”วารสารวิชาการสถาบัน การอาชีวศึกษาเกษตร 2,1 (มกราคม – มิถุนายน 2561): 49.

กิตติศักดิ์ ปัญญา . “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จัดการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ”วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์ 13,38 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2561): 135.

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. “คู่มือที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.” มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 2556.

จุฑาทิพย์ สุจริตกุล, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในยุค ประเทศไทย 4.0” วารมทาจพนาครทรรศน์ 6,10 (ธันวาคม 2562): 4930- 4931.

ชัยวัฒน์ สุภัทวรกุล. สภาพและปัญหาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ." มหาสารคาม : ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2558.

ทัศนีย์ บันลือพรศักดิ์. “การใช้กระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ แบบ ร่วมมือ ในการ แก้ปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาการบัญชี.” นนทบุรี: วิทยาลัยเทคนิคเทคโนโลยีวานิช บริหารธุรกิจ,2556.

ณัฐวดี ภูผา, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทจัดหาแรงงานข้ามชาติแห่งหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี” วิจัยสร้าง นวัตกรรม เพื่อพัฒนาท้องถิ่นและสังคมไทย คู่ Disruptive Society 11,12 กรกฎาคม 2562):636.

ธีรศักดิ์ สารสมักร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0” การ ประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ราชธานีวิชาการ 5,5 (พฤษภาคม 2563): 348-349.

นคร สุรพิน, “การวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพครู ในการจัดการเรียนรู้ที่เน้น ผู้เรียนเป็น สำคัญ” วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 10,48 (พฤษภาคม – มิถุนายน 2556):27-28.

- นารินทร์ เดชชะท้าน, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา” **วารสารวิชาการแพรว วาทาพลินธุ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ 1,3** (กันยายน-ธันวาคม 2557): 83-84.
- นิตยา ชันธุแสง, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในกลุ่มโรงเรียนเมืองสมุทรปราการ” **วารสารมงกุฎทักษิณ 1,1** (มกราคม - มิถุนายน 2562):56.
- นวลจิตต์ เขาวีรติพงษ์. “การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.” เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2564 เข้าถึงได้จาก [http://lookplasukpranee.blogspot.com/2015/07/blog-post\\_25.html](http://lookplasukpranee.blogspot.com/2015/07/blog-post_25.html)
- พิสมัย วงศ์จำปา, “การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตพะเยา” **วารสารบัณฑิตแสงโคมคำ 2,2** ( กรกฎาคม-ธันวาคม 2560):120-121.
- พิจิตรา ธงพานิช. **วิชาการออกแบบและการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียน**. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์, 2560.
- พวงพยอม ชิดทอง, “รูปแบบการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อส่งเสริมทักษะ การคิดอย่างมีวิจาร์ณญาณและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในกลุ่มรายวิชาจิตวิทยาสำหรับนักศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่” **วารสารบัณฑิตวิจัย JOURNAL OF GRADUATE RESEARCH 9,1** (มกราคม – มิถุนายน 2561):1-2.
- ภคมน ทิฆัมพรบรรเจิด, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา 1,2** (กรกฎาคม – ธันวาคม2561):18.
- พงศ์ หรดาล. **อุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น**.ม.ป.ท.,2540.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และคณะ, การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา.พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต,2560.
- มัทนา วัฒนอมศักดิ์. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. นครปฐม: บริษัทเพชรเกษมพรินต์ติ้งกรุ๊ปจำกัด, 2561.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล, **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 245-246.
- ราชันย์ ศรีดา, “การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูสังคมศึกษา โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี” **วารสาร มจร อุบลปริทรรศน 6,1** (มกราคม-เมษายน 2564): 277-278.
- วีระพันธ์ มาทมุล, “รูปแบบการพัฒนาครูเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” **วารสารช่อพะยอม 28,2** (มิถุนายน-ตุลาคม 2560):264-265.

วิจิตรา แสงใส. “การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.” เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2564

เข้าถึงได้จาก <http://050wijittra.blogspot.com/2015/09/child-center.html>

ศิริชัย กาญจนวสี และคนอื่น, การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย. กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.

ศศิณัฐ สรรคบุรานุรักษ์, “การพัฒนารายวิชาการอ่านภาษาจีนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สาขาการ

สอนภาษาจีนในฐานะภาษาต่างประเทศ” วารสารพัฒนาการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยรังสิต

10,1 (มกราคม – มิถุนายน 2559):130.

สมศักดิ์ คงเที่ยง. "หลักการบริหารการศึกษา,จักรพรรดิ วัฒนา." บรรณาธิการ.กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟ

วิง,2555.

สลิตา รินสิริ. “การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียน.” มหาวิทยาลัยบูรพา

การบริหารการศึกษา,2558.

สิริรักษ์ ศรีมาลา. “ผลสัมฤทธิ์และความพึงพอใจของนักศึกษาพยาบาลต่อการจัดการเรียนการ

สอนการพยาบาลทารกแรกเกิด.” วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี : พุทธชินราช,2558.

สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา.การปฏิรูปการศึกษา.ม.ป.ท.,2540.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,2542

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, การจัดการระบบการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญการ

สอนแบบ การแสวงหาความรู้จากแหล่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาแห่งชาติ,2544.

สำนักวิชาการและประมวลผล. “คู่มือกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.”

สำนักวิชาการฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด,2556.

สุกัญญา แซ่มอินทร์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาสังกัด

กรุงเทพมหานครกลุ่มกรุงเทพใต้” วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 3,1

(กรกฎาคม – ธันวาคม 2555):144.

สุวิมล โพธิ์กลิ่น, การบริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 1. อุบลราชธานี: ยงสวัสดิ์

อินเตอร์กรุ๊ป.,2560.

สำนักทดสอบทางการศึกษา, แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา, สำนักกา

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2561, กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร

แห่งประเทศไทย จำกัด, 2561.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม,ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา,  
ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม,กลุ่มส่งเสริม  
การศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สมุทรสงคราม ปีการศึกษา 2563.เอกสารอัดสำเนา.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม.2563.**ประวัติความเป็นมาของสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม** <http://skm.go.th>.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม,ผลการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการ  
**ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562** ,สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงานพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม,1-12.เอกสารอัดสำเนา.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม,แผนปฏิบัติการ,กลุ่มนโยบายและแผน  
ปีการศึกษา 2563,13.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม, **แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ  
พ.ศ.2563 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ประจำปี งบประมาณ  
2563** (ม.ป.ท., 2563), 9-13.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม,รายงานการสังเคราะห์ผลการประเมิน  
คุณภาพภายในสถานศึกษา,สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม  
**ปีการศึกษา พ.ศ. 2562**,1-19.เอกสารอัดสำเนา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.**นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน OBEC'S POLICY 2020.**

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.**แผนการศึกษาแห่งชาติ 2560**, กรุงเทพฯ : บริษัท พรักหวาน  
กราฟฟิค จำกัด, 2560.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,**นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน**, งบประมาณ พ.ศ. 2564-2565,1.เอกสารอัดสำเนา.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม, สรุปผลการดำเนินการนิเทศ ติดตาม และ  
ประเมินผลการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา  
2019 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ปี พ.ศ. 2564,1-16.เอกสารอัด  
สำเนา.

หวน พินรุพันธ์.การเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ : ปฏิรูปการศึกษาที่สำคัญยิ่ง.เข้าถึงเมื่อ 10  
พฤศจิกายน 2565 เข้าถึงได้จาก<https://www.moe.go.th/>

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง,**เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จ ของ  
องค์กรอย่างยั่งยืน** มหาวิทยาลัยศิลปากร :สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์,2559.



อาภรณ์ ใจเที่ยง. การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ. เข้าถึงเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2565 เข้าถึงได้จาก <https://www.wirot005.blogspot.com/2015/09/blog-post.html>

### ภาษาต่างประเทศ

- Albert, A., & Olivia A.T. (2015). Linking Transformational Leadership to Employee Turnover: The Moderating Role of Alternative Job Opportunity. *International Journal of Business Administration*, 6(4).
- Bacha, Eliane. (2014). The Relationship between Transformational Leadership, Task Performance and Job Characteristics. *Journal of Management Development*. Vol. 33 Iss: 4.
- Bass, Bernard M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York : Free Press, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership**. *European Journal of World and Organizational Psychology* 8,1. 1999.
- Bass, Bernard M. , and Bruce J Avolio. “Transformation Leadership and Organizational culture.” *Public Administration Quarterly* 17, 1(1993): 112-122.
- \_\_\_\_\_. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- Bennis, Warren G. **Leaders : The Strategies for Taking Change**. Vol. , New York: Harper and Row, 1985.
- Bennis, Warren G., and Bert Nanus. **Organization Genius the Secrets of Creative Collaboration**. Cambridge M.A. : Perseus, 1985.
- Burns, James M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- Best, John W. *Research in Education*. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1981.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper & Row Publisher, 1974.
- Conger, Jay A., Kanungo Rabindra N. **Charismatic Leadership in Organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- Child center เหมาะกับการเรียนการสอนแบบใด. “การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.” เข้าถึงเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2564 เข้าถึงได้จาก <https://www.trueplookpanya.com/blog>

- Day, Christopher and others. (2016). **The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference.** Educational Administration Quarterly. April 2016. vol. 52. 2.
- Fred C. Lunenburg and allen V. Ormstein. **Educational Administration : Concepts and Practices, 6<sup>th</sup>** CA : Wadsworth Publishing, 2012.
- Gary Dessler. **Management : Leading People and Organization in the 21<sup>st</sup> Century.**New Jersey :Prentice-Hall International,1998.
- House, Robert J. **A Part Goal Theory of Leader Effectiveness.** Administrative Science Quarterly 1,3 1971.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated- business-unitperformance. *Journal of applied psychology*, 78(6),891
- James, M. B., *Leadership.* 1st ed. New York: Harper Perennial Modern Classics, 2010, 20.
- Krejcie, Robert V., and Morgan, Daryle W. , “Determining Sample Size for Research Activities,” *Journal for Educational and Psychological Measurement.* 3, November 1970.
- Kouzes, James M., and Posner, Barry Z. *The Leadership Challenge.* San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Kotter, John P. **Leading Change 1st ed. Boston : Harvard Business School Press,** 1996.
- Lunenburg, Frederick C, and Allan C. Ornstein. *Educational Administration : Concepts and Practices.* 6th ed. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning, 2012.
- Leithwood Kenneth and Jantzi Doris. , “ **Toward an explanation of variation in teacher’s perceptions of transformational school leadership.** *Educational Administration Quarterly.* 25, 30 October, 1996.
- \_\_\_\_\_. “**Toward an Explanation of Variation in Teachers' Perceptions of Transformational School Leadership,**” *Educational Administration Quarterly* 32,4 (October, 1996): 512-538.
- Leithwood, K., Duke,D. (1999). *A century quest to understanding school leadership.* San Francisco: Jossey Bass.

- Leithwood, K., Janzi, D. (2000). The effective of **transformational leadership on Organizational Leadership** conditions and student engagement with school. (Electronic version). *Journal of Educational Administration* 38,2, 112-129.
- Mojgan Afshari, Kamariah Abu Bakar, Wong Su Luan and Saedah Siraj. "Factors affecting the transformational leadership role of principals in implementing ICT in schools." **tojet: The Turkish Online Journal of Educational Technology** 11,4. October, 2012.
- Menon Maria, Eliophotou. (2014). **The Relationship between Transformational Leadership, Perceived Leader Effectiveness and Teachers' Job Satisfaction.** *Journal of Educational Administration*. Vol. 52 Iss: 4.
- Rensis Likert. The Human Organization : Its Management and Values. New York: McGraw -Hill, 1967.**
- Suna Ozkan, Sedat Alev and Abdulkadir Ercan. "An Analysis of the Relationship between School Managers' Change Leadership Style and Multi-Factorial Leadership Styles from the Views of Teachers." **International Journal of Educational Methodology** 1,1, 2015.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training & Development Journal*.
- Yukl, Gary A. **Leadership in Organization.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.
- Yukl, Gary and Fleet, Van David D. "Theory and Research on Leadership in Organization" , in **Handbook of Industrial and Organization Psychology**, 2<sup>nd</sup> ed. Volume 3 Edited by Marvin D. Dunnette and Leaetta M. Hough, California : Consulting Psychologists, 1992.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ และผล IOC

มหาวิทยาลัยศิลปากร



ที่ อว 8612.2/ 770

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 ธันวาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อนุชาติ ชื่นจิตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวศิริพร ปานกลาง รหัสนักศึกษา 61252341 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มีทนา วัฒนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

1. ดร.อนุชาติ ชื่นจิตร
 

ตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิทยาฐานะ ชำนาญการพิเศษ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ราชบุรีเขต 2
วุฒิการศึกษา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต(ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
  
2. ดร.สาคร คุณชื่น
 

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดดอนมะโนรา(รังสิยานุกูล) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม
วุฒิการศึกษา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ
  
3. ดร.อุดม อรุณราช
 

ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดอมรวดี(อมรวิทยาคาร) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม
วุฒิการศึกษา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต(ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
  
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรัญญา จันทร์ชูสกุล
 

ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำสาขาวิชาการประถมศึกษา ภาคหลักสูตรและวิธีสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร (ปฐมวัยและ ประถมศึกษา)
วุฒิการศึกษา	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลธิชา หอมพุ่ม
 

ตำแหน่ง	อาจารย์สาขาการสอนภาษาไทย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
วุฒิการศึกษา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยศิลปากร

### แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย (IOC)

เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ  
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม”

#### คำชี้แจง

1. วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 2) เพื่อทราบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม และ 3) เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

2. แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องข้อคำถามกับนิยามตัวแปรของเครื่องมือวิจัย แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โปรดระบุลงในช่องข้อเสนอแนะ โดยพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับตัวแปรที่ศึกษา ตามเกณฑ์ดังนี้

- 1    หมายความว่า    คำถามไม่สอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่ศึกษา
- 0    หมายความว่า    ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่ศึกษา
- 1    หมายความว่า    คำถามสอดคล้องกับนิยามของตัวแปรที่ศึกษา

ขอขอบพระคุณในความกรุณาอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

นางสาวศิริพร ปานกลาง

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร



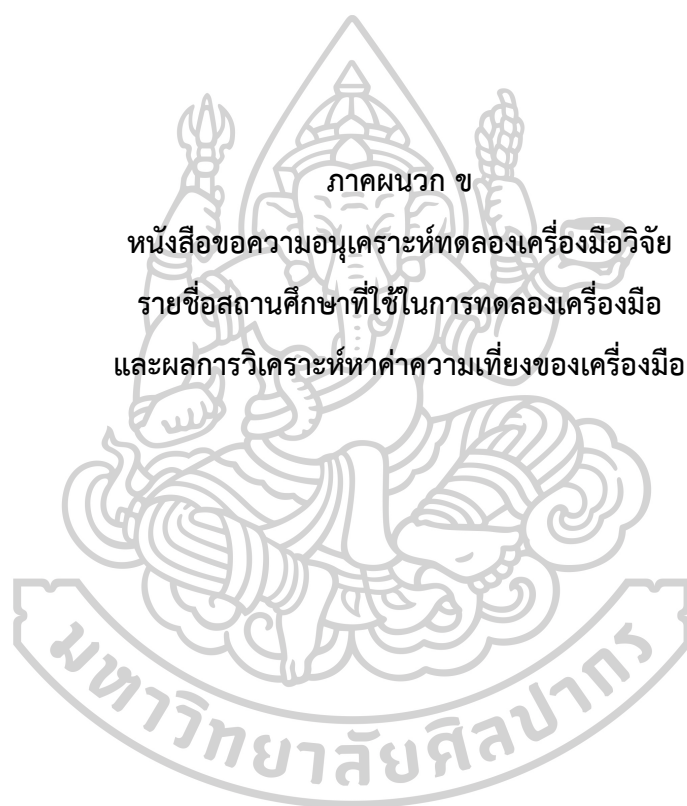


ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
13	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาคิดหาวิธีการปรับปรุงการทำงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (X<sub>5</sub>)</b>								
14	ผู้บริหารปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม ที่ผู้นำพึงมี	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
<b>ความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (X<sub>6</sub>)</b>								
17	ผู้บริหารแสดงความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารแสดงความคาดหวังต่อคุณภาพของผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารแสดงความคาดหวังต่อประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้









ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย  
รายชื่อสถานศึกษาที่ใช้ในการทดลองเครื่องมือ  
และผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ



ที่ อว 8612.2/91

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 มกราคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดใหญ่บ้านบ่อ (บ้านบ่อราษฎร์บำรุง)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวศิริพร ปานกลาง รหัสนักศึกษา 61252341 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังนอมศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา 06 2718 9444

ศึกษาศาสตร์  
ศิลปากร

S M องค์การแห่งการสร้างสรรค์ มีความเป็นเลิศ  
A มีความเป็นมืออาชีพด้านการศึกษา  
R ระดับ 1 ใน 3 ของประเทศ  
T E D U C

รายชื่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร  
ที่ทดลองเครื่องมือวิจัย

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน
1	โรงเรียนวัดใหญ่บ้านบ่อ(บ้านบ่อราษฎร์บำรุง)
2	โรงเรียนวัดบางซุด(อู่หินพิทยาคาร)
3	โรงเรียนวัดไต้บ้านบ่อ
4	โรงเรียนวัดกระซำขาว (หอมทองราษฎร์บำรุง)
5	โรงเรียนวัดบางกระเจ้า
6	โรงเรียนวัดปากบ่อ(เหลียงราษฎร์บำรุง)
7	โรงเรียนวัดน่วมกานนท์
8	โรงเรียนบ้านชายทะเลบางกระเจ้า
9	โรงเรียนวัดวิสุทธาราม
10	โรงเรียนวัดเกตุมดีศรีวราราม
11	โรงเรียนวัดบางน้ำวน (รอดพิทยาคม)
12	โรงเรียนวัดกาหลง (พึงสุนทรอุทิศ)
13	โรงเรียนวัดป้อมวิเชียรโชติการาม
14	โรงเรียนวัดใหญ่จอมปราสาท
15	โรงเรียนสมุทรฉัตร

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	93.3
	Excluded <sup>a</sup>	2	6.7
	Total	30	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	36



### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X101	153.9286	144.661	.689	.945
X102	154.0000	148.222	.460	.947
X103	154.1429	145.312	.649	.946
X104	154.0357	146.184	.609	.946
X201	153.8214	148.893	.518	.947
X202	153.8571	148.349	.438	.948
X203	153.8929	147.062	.585	.946
X301	153.8929	147.729	.437	.948
X302	153.8214	150.893	.307	.948
X303	153.7857	146.767	.611	.946
X401	154.2143	144.915	.724	.945
X402	154.0000	145.926	.691	.946
X403	154.1071	146.173	.640	.946
X501	153.7857	147.582	.551	.947
X502	153.7500	149.824	.452	.947
X503	153.7500	148.120	.517	.947
X601	154.1071	146.173	.729	.945
X602	154.0000	146.148	.779	.945
X603	154.0714	147.180	.733	.946
Y101	153.8929	149.655	.455	.947
Y102	153.8929	148.840	.455	.947
Y103	154.2143	143.582	.554	.947
Y104	153.9286	148.291	.572	.946
Y105	153.8929	146.099	.751	.945
Y201	153.9643	146.406	.576	.946



Y201	153.9643	146.406	.576	.946
Y202	154.1429	148.349	.404	.948
Y203	153.9643	148.776	.540	.947
Y301	154.0357	147.443	.588	.946
Y302	153.8929	147.433	.639	.946
Y303	153.9286	148.513	.554	.947
Y401	153.9643	146.554	.566	.946
Y402	153.9286	146.810	.544	.947
Y403	153.9643	149.813	.392	.948
Y501	154.0000	145.111	.673	.946
Y502	154.0357	146.406	.594	.946
Y503	153.8929	147.433	.639	.946

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
158.3571	155.571	12.47283	36





ที่ อว 8606 (นส)/โพ๓๗



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์  
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

11 มีนาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน

ด้วย นางสาวศิริพร ปานกลาง รหัสประจำตัว 61252341 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาวิทยาลัยศิลปากร สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน และครูผู้สอน จำนวน 1 คน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านและโปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากชู)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย  
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
นครปฐม โทร.034-218790

**รายชื่อโรงเรียนเก็บรวบรวมข้อมูล**  
**ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม**

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน
1	โรงเรียนวัดดาวโด่ง(เอิบวิทยาคม)
2	โรงเรียนวัดคลองโคน
3	โรงเรียนวัดธรรมประสิทธิ์
4	โรงเรียนวัดท้ายหาด(พลอยเจียเส็ง)
5	โรงเรียนบ้านคลองบางกก
6	โรงเรียนวัดธรรมมาวุธาราม(ประชารัฐสมุทรการอุปถัมภ์)
7	โรงเรียนวัดลาดเป้ง
8	โรงเรียนบ้านบางบ่อ
9	โรงเรียนวัดศรีสุวรรณคงคาราม(ราชภัฏสงเคราะห์)
10	โรงเรียนวัดบางขันแตก(บำเพ็ญอยู่รังษะดี)
11	โรงเรียนวัดธรรมสถิตีวราราม(ธรรมวิถีสამัคคีราชภัฏอุทิศ)
12	โรงเรียนวัดนางพิมพ์(สมกิตติราชภัฏบำรุง)
13	โรงเรียนวัดบางจะเกร็ง(ประโชตประชาชนุกูล)
14	โรงเรียนบ้านคูฉี
15	โรงเรียนวัดคูสนามจันทร์(สามัคคีราชภัฏรังสรรค์)
16	โรงเรียนวัดจันทร์เจริญสุข
17	โรงเรียนวัดช่องลม(ธรรมโชติ)
18	โรงเรียนวัดปากกลัด(ผลาการบำรุงวิทย์)
19	โรงเรียนเมืองสมุทรสงคราม
20	โรงเรียนอนุบาลสมุทรสงคราม
21	โรงเรียนบ้านลาดใหญ่สามัคคี
22	โรงเรียนวัดน้อยแสงจันทร์(จันทร์ศิริวิทยาการ)
23	โรงเรียนวัดบางประจันต์(หวังเจริญราชภัฏนุกูล)
24	โรงเรียนวัดสวนแก้ว
25	โรงเรียนบ้านเขตเมือง
26	โรงเรียนบ้านตะวันจาก
27	โรงเรียนบ้านลาดใหญ่

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน
28	โรงเรียนวัดเกตการาม(พรหมสุวัฒน์วิทยาคาร)
29	โรงเรียนวัดแก่นจันทร์(จันทร์ เอียง ทับทิมราษฎร์บำรุง)
30	โรงเรียนอนุบาลวัดเกาะใหญ่(เลี้ยงล้อมอนุกุล)
31	โรงเรียนวัดปากง่าม
32	โรงเรียนวัดตรีจันทน์พัฒนาราม(เฉลิมรัฐราษฎร์อนุกุล)
33	โรงเรียนคลองตาจ่า(คงจีบอุทิศ)
34	โรงเรียนวัดเจริญสุขาราม(พัฒนานาวรรตน์)
35	โรงเรียนวัดบางคนที่เิน(วามโกประชาอนุกุล)
36	โรงเรียนวัดบางสะแก(ล้อมประชาอนุกุล)
37	โรงเรียนวัดปราโมทย์(พิศสะอาดราษฎร์อำรุง)
38	โรงเรียนศาลแม่อากาศ(โรจน์มณี)
39	โรงเรียนบ้านรางห้าตำลิ่ง(สายบุญเรืองราษฎร์รังสรรค์)
40	โรงเรียนบ้านยายแพง
41	โรงเรียนศาลเจ้าอาม้า
42	โรงเรียนวัดบางน้อย(แจ่มประชาอนุกุล)
43	โรงเรียนวัดแก้วเจริญ(เพ็ญบำรุง)
44	โรงเรียนวัดปากน้ำ(อมรวิมลจันทร์)
45	โรงเรียนวัดเทพประสิทธิ์คณาวาส(ฉ่ำบุญรอดชนูทิศ)
46	โรงเรียนวัดมณีสรรค์(ไสวประชาอนุสรณ์)
47	โรงเรียนวัดบางแคกลาง(ไพลประชาอนุกุล)
48	โรงเรียนวัดปรกสุธรรมาราม(สามัคคีพิทยาคาร)
49	โรงเรียนวัดสาธุชนาราม(สินประชาอนุกุล)
50	โรงเรียนบ้านบางนางสี(กมลราษฎร์สามัคคี)
51	โรงเรียนวัดประชาโฆสิตาราม(สมบูรณ์ตาบอุทิศวิทยา)
52	โรงเรียนวัดสี่แยกราษฎร์บำรุง
53	โรงเรียนวัดโคกเกต(เสริมสมบูรณ์วงศ์)
54	โรงเรียนบ้านคลองสมบูรณ์
55	โรงเรียนบ้านแพรกหนามแดง
56	โรงเรียนบ้านต้นลำแพน

ลำดับ	ชื่อโรงเรียน
57	โรงเรียนบ้านดอนจั่น(วาสน์เจริญเรือนอุทิศ)
58	โรงเรียนวัดเขายี่สาร(ประมุขเวชกิจ)
59	โรงเรียนวัดช่องลมวรรณาราม(สมุทรประชานุกูล)
60	โรงเรียนที่ปึงกรวิทยาพัฒนา(วัดประดู่) ในพระราชูปถัมภ์ฯ
61	โรงเรียนวัดบางนางลี่ใหญ่(บริษัทเกลือไทยสงเคราะห์)
62	โรงเรียนวัดวารภูมิ(วรไวทยาवास)
63	โรงเรียนวัดเสด็จ(สุทธิวิทยานุสรณ์)

#### อำเภอเมืองสมุทรสงคราม 27 แห่ง

- โรงเรียนบ้านคูฉี  
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลบางจะเกร็ง อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
- โรงเรียนบ้านบางป่อ  
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 5 ตำบลบางแก้ว อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
- โรงเรียนวัดบางจะเกร็ง(ประชิตประชานุกูล)  
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 2 ตำบลบางจะเกร็ง อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
- โรงเรียนวัดคลองโค่น  
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 2 ตำบลคลองโค่น อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
- โรงเรียนวัดธรรมประสิทธิ์  
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 5 ตำบลคลองโค่น อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
- โรงเรียนวัดธรรมสถิต์วาราราม(ธรรมวิธีสามัคคีราษฎร์อุทิศ)  
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลบางขันแตก อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
- โรงเรียนวัดนางพิมพ์(สมกิตติราษฎร์บำรุง)  
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลบางขันแตก อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
- โรงเรียนวัดบางขันแตก(บำเพ็ญอยู่รังสฤษดิ์)  
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 1 ตำบลบางขันแตก อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
- โรงเรียนวัดศรีสุวรรณคองคาราม(ราษฎร์สงเคราะห์)  
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 6 ตำบลบางขันแตก อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
- โรงเรียนวัดท้ายหาด(พลอยเจียเส็ง)

- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลท้ายหาด อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
11. โรงเรียนวัดน้อยแสงจันทร์
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลลาดใหญ่ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
12. โรงเรียนวัดบางประจันต์(หวังเจริญราษฎร์นุกูล)
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 1 ตำบลลาดใหญ่ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
13. โรงเรียนวัดสวนแก้ว
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลลาดใหญ่ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
14. โรงเรียนบ้านเขตเมือง
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 10 ตำบล ลาดใหญ่ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
15. โรงเรียนบ้านตะวันจาก
- อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 9 ตำบลลาดใหญ่ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม 75000
16. โรงเรียนบ้านลาดใหญ่
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 5 ตำบลลาดใหญ่ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
17. โรงเรียนวัดธรรมาวุฑฒาราม(ประชารัฐสมุทรการอุปถัมภ์)
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 6 ตำบลนางตะเคียน อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
18. โรงเรียนอนุบาลสมุทรสงคราม
- ที่อยู่โรงเรียน ตำบลแม่กลอง อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
19. โรงเรียนเมืองสมุทรสงคราม
- ที่อยู่โรงเรียน ตำบลแม่กลอง อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
20. โรงเรียนวัดคู่สนามจันทร์(สามัคคีราษฎร์รังสรรค์)
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลบ้านปรก อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
21. โรงเรียนวัดจันทร์เจริญสุข
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 10 ตำบลบ้านปรก อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
22. โรงเรียนวัดช่องลม(ธรรมโชติ)
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 6 ตำบลบ้านปรก อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
23. โรงเรียนบ้านลาดใหญ่สามัคคี
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 5 ตำบลลาดใหญ่ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
24. โรงเรียนวัดปากลัด(ผลาการบำรุงวิทย์)
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 2 ตำบลคลองเขิน อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
25. โรงเรียนบ้านคลองบางก
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 1 ตำบลนาง ตะเคียน อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

## 26. โรงเรียนวัดลาดเป้ง

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลนางตะเคียน อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

## 27. โรงเรียนวัดดาวโตนง(เอิบวิทยาคม)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลคลอง เขิน อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

**อำเภอบางคนที 15 แห่ง**

## 1. โรงเรียนวัดเกตการาม(พรหมสุวัฒน์วิทยาคาร)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลโรงหีบ อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

## 2. โรงเรียนวัดแก่นจันทร์(จันทร์ เอียง ทับทิมราษฎร์บำรุง)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบล บางพรม อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

## 3. โรงเรียนอนุบาลวัดเกาะใหญ่(เลี้ยงล้อมอนุกุล)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 6 ตำบลกระดังงา อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

## 4. โรงเรียนวัดปากง่าม

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 11 ตำบลกระดังงา อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

## 5. โรงเรียนวัดตรีจินดาวัฒนาราม(เฉลิมรัฐราษฎร์อนุกุล)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลบางกุ้ง อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

## 6. โรงเรียนคลองตาจำ(คงจิบอุทิศ)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลบางยี่รงค์ อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

## 7. โรงเรียนวัดเจริญสุขาราม(วัฒนานูวรรรัตน์)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 5 ตำบลบางนกแขวก อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

## 8. โรงเรียนวัดบางคนที่ใน(วามโกประชาอนุกุล)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลบาง คนที อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

## 9. โรงเรียนวัดบางสะแก(ล้อมประชาอนุกุล)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 6 ตำบลบาง สะแก อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

## 10. โรงเรียนวัดปราโมทย์(พิศสะอาดราษฎร์บำรุง)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 2 ตำบลบ้าน ปราโมทย์ อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

## 11. โรงเรียนศาลแม่อากาศ(โรจน์มณี)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 7 ตำบลบางยี่รงค์ อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

## 12. โรงเรียนบ้านรางห้าตำลึง(สายบุญเรืองราษฎร์รังสรรค์)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลดอนมะโนรา อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

## 13. โรงเรียนบ้านยายแพง



ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 2 ตำบลยายแพ่ง อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

14. โรงเรียนศาลเจ้าอาม้า

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 6 ตำบลดอนมะโนรา อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

15. โรงเรียนวัดบางน้อย(แจ่มประชานุกุล)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลจอมปลวก อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

#### **อำเภออัมพวา 21 แห่ง**

1. โรงเรียนวัดเขายี่สาร(ประมุขเวชกิจ)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 1 ตำบลยี่สาร อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

2. โรงเรียนบ้านต้นลำแพน

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลยี่สาร อำเภออัมพวา จังหวัด สมุทรสงคราม

3. โรงเรียนวัดประชาโสมิตาราม(สมบุญตาคบอุทิศวิทยา)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 2 ตำบลปลายโพงพาง อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

4. โรงเรียนวัดสี่แยกราษฎร์บำรุง

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 8 ตำบลปลายโพงพาง อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

5. โรงเรียนวัดแก้วเจริญ(เพื่อบำรุง)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 10 ตำบลเหมืองใหม่ อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

6. โรงเรียนวัดเสด็จ(สุทธิวิทยานุสรณ์)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 7 ตำบล เหมืองใหม่ อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

7. โรงเรียนวัดปากน้ำ(อมรวิมลจันทร์)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 6 ตำบลแควอ้อม อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

8. โรงเรียนบ้านแพรกหนามแดง

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลแพรกหนามแดง อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

9. โรงเรียนที่ปงกรวิทยาพัฒน์ (วัดประดู่) ในพระราชูปถัมภ์ฯ

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 2 ตำบลวัดประดู่ อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

10. โรงเรียนวัดเทพประสิทธิ์คณาवास(ฉำบุญรอดชุนุทิศ)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 1 ตำบลท่าคา อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

11. โรงเรียนวัดมณีสรณ์(ไสวประชานุสรณ์)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลท่าคา อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

12. โรงเรียนวัดบางแคกลาง(ไพลประชานุกุล)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 1 ตำบลบางแค อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

13. โรงเรียนวัดบางนางลี่ใหญ่(บริษัทเกลือไทยสงเคราะห์)

- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลสวนหลวง อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
14. โรงเรียนบ้านบางนางลี่(กมลราษฎร์สามัคคี)
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลบางนางลี่ อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
15. โรงเรียนวัดวรณภูมิ(วรไวทยาवास)
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 14 ตำบลสวนหลวง อำเภออัมพวา จังหวัด สมุทรสงคราม
16. โรงเรียนวัดโคกเกตุ(เสริมสมบูรณ์วงศ์)
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 7 ตำบลปลาย โพงพาง อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
17. โรงเรียนบ้านดอนจั่น(วาศนัเจริญเรือนอุทิศ)
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลยี่สาร อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
18. โรงเรียนบ้านคลองสมบูรณ์
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 5 ตำบลแพรกหนามแดง อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
19. โรงเรียนวัดช่องลมวรรณาราม(สมุทรประชาชนกุล)
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 9 ตำบลวัดประตู่ อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
20. โรงเรียนวัดปรกสุธรรมาราม(สามัคคีพิทยาคาร)
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 9 ตำบลบางแค อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
21. โรงเรียนวัดสาธุชนาราม(สินประชาชนกุล)
- ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 7 ตำบลบางแค อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ  
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยฉบับนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการศึกษาของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

ผู้ตอบแบบสอบถามในสถานศึกษาแต่ละแห่ง จำนวน 2 ท่าน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 ท่าน และ ครู 1 ท่าน (ตอบท่านละ 1 ฉบับ)

แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 3 ตอน จำนวน 41 ข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำนวน 19 ข้อ

ตอนที่ 3 การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา จำนวน 17 ข้อ

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว โปรดส่งกลับคืนผู้วิจัยตามซองเอกสารที่แนบไปพร้อมนี้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวศิริพร ปานกลาง

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 062-7189444

ตอนที่ 1 : สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงตามสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2	อายุ (เศษที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มเป็นหนึ่งปี) <input type="checkbox"/> 20 – 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 – 60 ปี
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4	ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา หรือ ราชการในตำแหน่ง <input type="checkbox"/> ครู
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มเป็นหนึ่งปี) <input type="checkbox"/> 1 - 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 - 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 - 25 ปี <input type="checkbox"/> 26 - 30 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี

## ตอนที่ 2 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การระบุและการแสดงวิสัยทัศน์ (X<sub>1</sub>)</b>						
1	ผู้บริหารค้นหาโอกาสที่จะพัฒนาโรงเรียน					
2	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน					
3	ผู้บริหารสื่อสารถึงวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตของโรงเรียนให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา					
4	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาด้วยทัศนวิสัยอันก้าวไกล					
<b>การส่งเสริมการยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (X<sub>2</sub>)</b>						
5	ผู้บริหารมุ่งส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษา					
6	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรในการทำงานร่วมกันในสถานศึกษา					
7	ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาร่วมกัน					
<b>การสนับสนุนเป็นรายบุคคล (X<sub>3</sub>)</b>						
8	ผู้บริหารให้เกียรติครูและบุคลากรในสถานศึกษา					
9	ผู้บริหารแสดงความห่วงใยในความรู้สึกของครูและบุคลากรในสถานศึกษา					
10	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความต้องการของครูและบุคลากรในสถานศึกษา					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>การกระตุ้นทางปัญญา (X<sub>4</sub>)</b>						
11	ผู้บริหารมีการทำทนายกระบวนการคิดการทำงานของครูและบุคลากร ในสถานศึกษา					
12	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้คิดทบทวนการ ปฏิบัติงานของตนเอง					
13	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาคิดหาวิธีการปรับปรุง การทำงาน					
4	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาด้วยทัศน วิสัยอันก้าวไกล					
<b>การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (X<sub>5</sub>)</b>						
14	ผู้บริหารปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่					
15	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา					
16	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม ที่ผู้นำพึงมี					
<b>ความคาดหวังต่อผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (X<sub>6</sub>)</b>						
17	ผู้บริหารแสดงความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของครูและ บุคลากรในสถานศึกษา					
18	ผู้บริหารแสดงความคาดหวังต่อคุณภาพของการปฏิบัติงานของครูและ บุคลากรในสถานศึกษา					
19	ผู้บริหารแสดงความคาดหวังต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรในสถานศึกษา					

### ตอนที่ 3 : การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>จัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้ (Y<sub>1</sub>)</b>						
1	สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ตัวชี้วัดของหลักสูตรสถานศึกษาที่เน้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการคิดและปฏิบัติจริง					
2	สถานศึกษามีแผนการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำไปจัดกิจกรรมได้จริง					
3	สถานศึกษามีรูปแบบการจัดการเรียนรู้เฉพาะสำหรับผู้ที่มีความจำเป็นและต้องการความช่วยเหลือพิเศษ					
4	สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการฝึกทักษะแสดงออก และการแสดงความคิดเห็น					
5	สถานศึกษาจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนสามารถสรุปองค์ความรู้ นำเสนอผลงาน และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้					
<b>ใช้สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Y<sub>2</sub>)</b>						
6	สถานศึกษานำสื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และแหล่งเรียนรู้มาใช้ในการจัดการเรียนรู้					



ข้อที่	การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7	สถานศึกษามีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนรู้					
ข้อที่	การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
8	สถานศึกษามีการออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อที่หลากหลาย					
<b>มีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก (Y<sub>3</sub>)</b>						
9	ครูมีการบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวก					
10	ครูเน้นการมีปฏิสัมพันธ์เชิงบวกให้เด็กรักครู ครูรักเด็ก และเด็กรักเด็ก เด็กรักที่จะเรียนรู้					
11	ครูสามารถทำให้เด็กเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีความสุข					
<b>ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ และนำผลมาพัฒนาผู้เรียน (Y<sub>4</sub>)</b>						
12	สถานศึกษามีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน					
13	สถานศึกษาใช้เครื่องมือและวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้					
14	สถานศึกษาให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อนำไปใช้พัฒนาการเรียนรู้					
<b>การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ (Y<sub>5</sub>)</b>						
15	ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์					
16	ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้					
17	ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้					

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวศิริพร ปานกลาง
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2548 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนกุมภวาปี อําเภอกุมภวาปี จังหวัดอุดรธานี พ.ศ. 2553 สำเร็จการศึกษาคณะครุศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกคอมพิวเตอร์ศึกษา สถาบันมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จังหวัดราชบุรี พ.ศ. 2561 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	21 หมู่ 5 ตำบลบ้านปรก อําเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม 75000

