

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1

อารักษ์ แต่งน้อย

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี  
ปีการศึกษา 2566

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1

อารักษ์ แต่งน้อย

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 1
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เสริมทรัพย์ วรปัญญา อาจารย์ ดร. สรรชัย ชูชีพ
ชื่อนักศึกษา	อารักษ์ แตงน้อย
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา	2566

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 2) ศึกษาสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 308 คน ประกอบไปด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 123 คน และครูผู้สอนจำนวน 185 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และสุ่มอย่างง่าย ด้วยวิธีการจับฉลาก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มีค่าดัชนีความสอดคล้อง อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 ความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.93 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2. สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านภาพรวมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ได้แก่ สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน สมรรถนะด้านการประเมินผล การเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน สมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สมรรถนะด้านพัฒนาหลักสูตร รายวิชา

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา กับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ลพบุรี เขต 1 ภาพรวม พบว่า ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับ .05

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## ประกาศคุณูปการ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดีด้วยความช่วยเหลือแนะนำอย่างดียิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษา คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เสริมทรัพย์ วรปัญญา อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระหลัก และอาจารย์ ดร. สรรชัย ชูชีพ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษาและชี้แนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย จนกระทั่งการค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ด้วยความเคารพยิ่ง

ขอขอบคุณ คณะผู้เชี่ยวชาญที่ได้กรุณาตรวจสอบความถูกต้องในเนื้อหาของแบบสอบถาม ตลอดจนให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการทำค้นคว้าอิสระซึ่ง ได้แก่ อาจารย์ ดร. ภัสยกร เลาสวัสดิกุล คณบดีคณะครุศาสตร์ ว่าที่ร้อยตรี รองศาสตราจารย์ ดร. ชูชาติ พยอม รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมชัย หาญกล้า อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปนิตา เนื่องพะยอม อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภูวดล จุลสุคนธ์ ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ที่กรุณาให้คำปรึกษา เสนอแนะและเป็นกำลังใจในการทำค้นคว้าอิสระจนเสร็จสมบูรณ์ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 ที่อนุญาตให้ผู้วิจัยทดลองใช้เครื่องมือวิจัย และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 ที่อนุญาตให้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยกับผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน

คุณค่าและประโยชน์ของการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องสักการะคุณแต่บิดามารดา ครูอาจารย์ทุกท่านที่กรุณาให้ความเมตตาวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

อารักษ์ แต่งน้อย

## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์ในการค้นคว้าอิสระ.....	6
สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ.....	6
กรอบแนวคิดในการค้นคว้าอิสระ.....	6
ประโยชน์ของการค้นคว้าอิสระ.....	7
ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา.....	13
ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา.....	13
ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา.....	14
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา.....	16
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	18
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	18
ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	20
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ.....	22
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา.....	25
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	25
พัฒนาการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	27
แนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	30
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา.....	32
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	32
การสร้างแรงบันดาลใจ.....	36
การกระตุ้นทางปัญญา.....	39
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	43

	หน้า
บทที่ 2 (ต่อ)	
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับครู.....	48
ความหมายของครู.....	48
ความสำคัญของครู.....	49
บทบาทของครู.....	51
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	53
ความหมายของสมรรถนะ.....	53
ความสำคัญของสมรรถนะ.....	55
ประเภทของสมรรถนะ.....	60
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับครูในศตวรรษที่ 21.....	63
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21.....	63
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21.....	65
สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21.....	68
สมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตรรายวิชา.....	68
สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน.....	70
สมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการ ในชั้นเรียน.....	73
สมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก.....	75
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	78
งานวิจัยในประเทศ.....	78
งานวิจัยต่างประเทศ.....	87
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	93
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	93
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	94
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ.....	95
การหาคุณภาพเครื่องมือ.....	95
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	96
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	98

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	101
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์.....	101
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	101
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	102
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	119
วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ.....	119
สมมติฐานของการค้นคว้าอิสระ.....	119
วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ.....	119
สรุปผล.....	121
อภิปรายผล.....	125
ข้อเสนอแนะ.....	131
บรรณานุกรม.....	133
ภาคผนวก.....	152
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	153
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	164
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	166
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (try out) เครื่องมือ ในการวิจัย.....	172
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย.....	174
ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ.....	176



## สารบัญตาราง

		หน้า
ตาราง 1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	94
ตาราง 2	จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	102
ตาราง 3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	103
ตาราง 4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	105
ตาราง 5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา.....	106
ตาราง 6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล.....	107
ตาราง 7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านภาพรวม.....	109
ตาราง 8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 สมรรถนะ ด้านพัฒนาหลักสูตรรายวิชา.....	109
ตาราง 9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 สมรรถนะ ด้านการจัดการเรียนการสอน.....	110
ตาราง 10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 สมรรถนะ ด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน.....	111

	หน้า	
ตาราง 11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 สมรรถนะ ด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก.....	113
ตาราง 12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านภาพรวม.....	114
ตาราง 13	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน สัมพันธ์กับสมรรถนะของครูด้านพัฒนาหลักสูตร รายวิชา.....	114
ตาราง 14	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา 4 ด้าน กับสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนการสอน.....	115
ตาราง 15	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา 4 ด้าน กับสมรรถนะของครูด้านการประเมินผลการเรียนรู้ สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน.....	116
ตาราง 16	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา 4 ด้าน สัมพันธ์กับสมรรถนะของครูด้านการจัดการชั้นเรียน เพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก.....	116
ตาราง 17	การวิเคราะห์ภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1.....	117

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับประเทศในทุกมิติไปสู่เป้าหมายการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในอนาคต จึงต้องมีการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบโดยจำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเก่งและมีคุณภาพพร้อมที่จะพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่ง “คนไทยในอนาคตจะต้องมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาพที่ดีในทุกช่วงวัยมีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์อดออม โอบอ้อมอารีมีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีสิ่งที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตสู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่นๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง” (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2561, หน้า 34) ซึ่งการที่จะพัฒนามนุษย์ให้มีศักยภาพข้างต้นได้นั้น การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างมาก ดังแผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ได้กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดใน ยุทธศาสตร์ที่ 1 เรื่อง การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ที่เกี่ยวกับการศึกษาไว้สองข้อ คือ 1) คนในสังคมไทยทุกช่วงวัยมีทักษะ ความรู้ และความสามารถเพิ่มขึ้น และ 2) คนไทยมีการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลและมีความสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องทำให้เห็นว่าประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนามนุษย์ด้วยการศึกษามากน้อยเพียงใด (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2561, หน้า 65-66) ความเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกในมิติต่างๆ ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีไม่เพียงเปลี่ยนแปลงแค่บริบทด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมเท่านั้น หากแต่ยังเปลี่ยนในเรื่องการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ที่มีลักษณะแตกต่างจากผู้เรียนยุคเก่าอย่างสิ้นเชิง ดังนั้นจึงเกิดเป็นคำถามที่ว่า ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร การปรับบทบาทครูในศตวรรษที่ 21 นอกจากควรสอดคล้องกับบริบทโลกที่เปลี่ยนไป ยังควรสอดคล้องกับผู้เรียนที่เปลี่ยนไปตามเช่นกัน (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2560, หน้า 178)

การพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยหลักการสำคัญ คือ การใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาของการศึกษา การใช้วิทยาศาสตร์เพื่อศึกษาเรียนรู้สิ่งต่างๆ การใช้คณิตศาสตร์เพื่อพัฒนาความสามารถทางสติปัญญา ด้านการคิด การใช้เหตุผล และหลักสูตรวิชาคณิตศาสตร์ที่เน้นการแก้ปัญหา การคิดวิเคราะห์และการเตรียมการศึกษาจะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนจัดหลักสูตรให้ครอบคลุมคนทุกกลุ่ม พร้อมทั้งปรับปรุงตำราให้สอดคล้องกับหลักสูตรที่เปลี่ยนแปลงไป

อีกทั้งยังมีครูผู้สอนเพียง 2% เท่านั้นที่มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร ดังนั้นสิ่งที่ควรจะต้องดำเนินการคือการปรับปรุงตำราเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตร ต้องเปลี่ยนระบบการประเมินเพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรโดยเฉพาะการคิดเป็น วิเคราะห์เป็น ตามโลกในศตวรรษที่ 21 และการปรับการอบรมครูให้ตรงกับความต้องการในการนำความรู้ไปใช้และการพัฒนาให้ผู้เรียนสามารถสร้างนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ต้องดำเนินการควบคู่ไปด้วยกัน (ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์, 2559, ย่อหน้า 2) ซึ่งการพัฒนาครูเพื่อปรับการเรียนการสอนเป็นแบบคิดวิเคราะห์ จากที่ผ่านมา ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน (o-net) ของไทยมีแนวโน้มต่ำลง ในระดับวิกฤตสะท้อนคุณภาพนักเรียนซึ่งเป็นผลมาจากการจัดการเรียนการสอนแบบนักเรียนเป็นผู้รับผ่านการฟัง อ่าน ดู (passive learning) ที่เน้นการจำเนื้อหา โดยไม่เข้าใจ นักเรียนจึงลืมสิ่งที่เรียนอย่างรวดเร็ว การเรียนแบบคิดวิเคราะห์ และปฏิบัติจริง (active learning) เป็นการพัฒนาทักษะการคิดระดับสูง ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ อีกทั้งเรียนรู้และ ลงมือทำร่วมกับผู้อื่น จนสามารถสรุปหลักการหรือความคิดรวบยอดของเรื่องที่เรียนแล้วนำไปต่อยอด เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม และสามารถพัฒนาคนไทยให้บรรลุเป้าหมาย thailand 4.0 แต่การเรียนการสอนดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ครูจะต้องมีความเข้าใจ ดังนั้น จึงต้องพัฒนาครูให้พัฒนาการสอนให้นักเรียนคิดและเรียนรู้จากการลงมือทำ จึงทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นและนักเรียนมีคุณภาพตามเป้าหมายของประเทศไทย 4.0 ในยุคศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2560, ย่อหน้า 9)

คำว่า “ การศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 ” ย้ำให้เห็นว่า เรากำลังอยู่ในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่ประเทศต่างๆ มีความเชื่อมโยงกันมากขึ้นเรื่อยๆ และระบบการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัว โดยไม่ใช่แค่การปฏิรูปเพียงครั้งคราว แต่ต้องเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของเยาวชน สังคมและตลาดแรงงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งผู้กำหนดนโยบายและบุคลากรด้านการศึกษาของไทยที่ผู้เขียนมีโอกาสได้รู้จักล้วนตระหนักว่าการศึกษาคควรจะมีจุดมุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมให้เยาวชนมีทักษะที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตและสอดคล้องกับสังคมในอนาคต (องค์กรยูนิเซฟแห่งประเทศไทย, 2562, ย่อหน้า 1) ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรถูกจำกัดเพียงแต่ในตำรา หนังสือ ตลอดจนการเรียนในห้องเรียนอีกต่อไป ผู้สอนในยุคนี้จึงควรศึกษาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 เพื่อเป็นการผลักดันให้ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิตได้ เพราะกระบวนการถ่ายทอดความรู้ไม่เพียงพอที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและประกอบอาชีพอีกต่อไป (ไพฑูริย์ สีนลรัตน์, 2557, หน้า 12) รูปแบบการจัดการเรียนการสอนควรมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย และจิตใจ มีความรู้ มีคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตอย่างสมดุล มีทักษะที่จำเป็น และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขหากจะทำให้ผู้เรียนเป็นไปตามที่กล่าวข้างต้นได้ ควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง ไม่เน้นการท่องจำ แต่เน้นลงมือปฏิบัติ เพื่อให้

เกิดประสบการณ์ตรง ต่อยอดความรู้นั้นได้ด้วยตัวเอง เมื่อผู้เรียนพบปัญหา ก็จะพยายามแก้ไขปัญหานั้นจนสำเร็จได้ (Rahman, 2019) ครูไทยมีอาชีพในศตวรรษที่ 21 ควรต้องมีสมรรถนะสำคัญ คือ ต้องเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมิน การวิจัย และการจัดการชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และตนเองให้มีคุณภาพ (พิมพ์พันธ์ เตชะคุปต์, และเพียรวิ ยินดีสุข, 2558, หน้า 23)

แสดงให้เห็นแล้วว่าผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ในการสร้างผู้เรียนให้เกิดสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 นั้นก็คือ “ครู” แต่ในปัจจุบัน บทบาทและความสำคัญของครูได้ลดน้อยลงเนื่องจากความเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ ไอแพด หรือสมาร์ทโฟน แค่เพียงปลายนิ้วสัมผัส สารพัดคำตอบก็แสดงขึ้นมาได้อย่างรวดเร็ว ทันใจ ผิดกับภาพของครูที่ยืนสอนหน้าชั้นเรียนคอยบอกให้นักเรียนจดหรือท่องจำสิ่งที่ควรรู้ภาพของนักเรียนที่อ่านเอกสารประกอบหรือเลคเชอร์เน็ตไปพลางๆ ระหว่างครูบรรยายหน้าห้องภาพของครูผู้สอนที่พยายามสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน ด้วยการสอดส่องดูว่ามีนักเรียนคนใดหลับ พูดคุยกันไม่สนใจการสอนของครู ครูก็จะคอยเรียกนักเรียนให้ตอบคำถามหรือทำโทษด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับเด็ก (สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ, 2556) บทบาทของครูยุคใหม่คือทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือผู้เรียนให้พัฒนาตนเองให้ได้เต็มศักยภาพ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพราะเทคโนโลยีในทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและล้ำสมัย ผู้คนในยุคใหม่จึงต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา ดังนั้นครูต้องปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีและคอยแนะนำแนวทางการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับเด็กอย่างเข้าใจ และพร้อมที่จะทุ่มเทวิชาความรู้ด้วยวิธีการสมัยใหม่ตามธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างไรก็ตาม แม้เทคโนโลยีจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถของครูยุคใหม่อาจจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้แต่สิ่งที่ครูสามารถที่จะบอกนักเรียนได้ว่าข้อมูลใดสามารถนำไปปรับใช้กับชีวิตจริงได้หรือวิธีการเลือกใช้เครื่องมือที่ถูกต้องนั้น ควรเป็นไปในแนวทางใด แต่สิ่งที่สำคัญที่จะหาไม่ได้จากเทคโนโลยีสมัยใหม่คือ ศิลธรรม คุณธรรม ที่ครูสอนถ่ายทอดให้เด็กซึ่งเป็นส่วนสำคัญอันจะถูกพัฒนาไปพร้อมกับสติปัญญา เพื่อให้ความรู้แก่นาคของชาติอย่างถูกต้องสมบูรณ์ยั่งยืนต่อไป (สุริยา ฮ่องเสนาะ, 2558) ครูจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างมาก ในการสร้างสรรค์ เด็กและเยาวชน ให้เกิดสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 อีกปัจจัยหนึ่งที่ยังคงไม่พูดถึงไม่ได้ เพราะอาจมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องไปถึงการสร้างสรรคเด็กให้เกิดสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 รวมถึงอาจมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการจูงใจให้ครูเกิดความต้องการที่จะพัฒนาตนเองกับสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 นั่นก็คือ “ผู้บริหารสถาน ศึกษา” ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่ ในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นเหมาะสม มีความรู้เชิงทฤษฎี ทักษะ บทบาทหน้าที่ คุณธรรมและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษายุคใหม่เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถ

สนองต่อการแข่งขัน และทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559, หน้า 16)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ กำหนดนโยบายของหน่วยงาน เป็นผู้ตัดสินใจนำสิ่งใหม่ๆ มาใช้งานในการบริหารงานและปฏิบัติงานราชการ เป็นผู้ตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ (ธีระ รุญเจริญ, 2545, หน้า 11) ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำยอดเยี่ยมปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันสมัย พัฒนาทีมงานให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้พัฒนากระบวนทัศน์ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กรขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์การบริหารจัดการใหม่ๆ ส่งเสริมสนับสนุนทั้งด้านงบประมาณสื่ออุปกรณ์อย่างเพียงพอให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและนอกองค์กรให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ปรับเปลี่ยนวิธีสอนของครูให้มีเทคนิคใหม่ๆ พัฒนาหลักสูตรส่งเสริมด้านเทคโนโลยีและการบูรณาการทักษะทางสังคม ทักษะชีวิต รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครอง ชมรมศิษย์เก่าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชุมชนท้องถิ่น สถานประกอบการที่จะส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (ศศิธรดา แพงไทย, 2559, หน้า 11) เครื่องมืออย่างหนึ่งที่ควรติดตัวบุคคลที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษานั้นก็คือ “ภาวะผู้นำ” ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องเป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยกระบวนการติดต่อสื่อสารติดตามซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในทาง ปฏิบัติ จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอม และประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่และบารมีเป็นเครื่องมือ ในการบริหารเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้มีความรู้ความสามารถในการทำแผนงาน มีวิธีจูงใจให้บุคคลแต่ละคนทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการใช้อิทธิพลจูงใจให้ร่วมมือปฏิบัติ (อุทัย หิรัญโต, 2550, หน้า 8-9) ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จในผลงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่า หน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพียงใด ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุด ที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถ ในความเป็นผู้นำในการบริหารงาน เพื่อรวมพลังและใช้ประโยชน์ของบุคลากรที่มีอยู่ ให้ช่วยกันทำงาน และต้องรู้จักเลือกวิธีแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยให้บุคลากรผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ และก่อให้เกิดความร่วมมือ จากผู้ร่วมงานเต็มที่ ทั้งนี้เพราะหากภาวะผู้นำของผู้บริหารตรงกับความคาดหวังของผู้ร่วมงานมากเพียงใด ผลผลิตขององค์กรจะสูงมากเท่านั้น (Stogdill, 1974, p.311)

การที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีการเตรียมความพร้อมต่อการเผชิญความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนั้น ผู้บริหาร คือ ตัวแปรสำคัญในการที่จะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จและ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้อยู่รอดได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามเกิดความพยายามที่สูงขึ้นที่จะนำมาพัฒนาความสามารถให้มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ผู้ตามนั้นเกิดความตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามเห็นถึงประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งจะทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งระยะสั้น และระยะยาว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้สามารถยืนหยัดอยู่ได้ และก้าวตามให้ทันต่อสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต (Kulrong, 2010, p.29) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติในการทำงานเพื่อให้เกิดการศึกษา เป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่นิยมมากในปัจจุบันเป็นเป็นแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อผู้ตาม ตามแนวคิดของบาส, และอโวลิโอ (Bass, Avolio, 1994, p.2) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะมีการกระตุ้นให้เกิด ความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมต่างๆ ทำให้เกิดตระหนักรู้เรื่องภารกิจ และวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหาร ทั้งในวงธุรกิจ อุตสาหกรรม รัฐบาล โรงพยาบาล รวมถึงวงการศึกษา จึงมีการเสนอว่าควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 144 โรงเรียน ได้วางแผนประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ปีการศึกษา 2562 ข้อที่ 5 ไว้ว่าผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (nt, o-net) สูงขึ้นเมื่อเทียบกับผลการทดสอบในปีการศึกษา 2561 ซึ่งผลการทดสอบที่ออกมาพบว่า ผลการทดสอบความสามารถพื้นฐานของผู้เรียนระดับชาติ (national test : nt) โดยเฉลี่ยลดลง 2.45 คะแนน ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (o-net) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โดยเฉลี่ยลดลง 4.63 คะแนน ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (o-net) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โดยเฉลี่ยลดลง 1.43 คะแนน จึงส่งผลให้การยกระดับผลการทดสอบระดับชาติ (nt, o-net) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 จึงมีแนวทางในการพัฒนา คือ 1) การจัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา ประจำปีการศึกษา 2563 ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการข้อที่ 2 เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ข้อที่ 3 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในรูปแบบการสร้างเครือข่ายและชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา 2) จัดทำโครงการพัฒนาศักยภาพครูสู่ NT และ O-NET ด้วยกระบวนการ PTAR : PLC, training, action and reporting โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับผลการสอบ NT และ O-NET ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ให้สูงขึ้นร้อยละ 5 หรือสูงกว่าระดับประเทศ (สำนักงานเขต



พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1, 2562) ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงความเชื่อมโยงกันในเรื่องสมรรถนะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ที่สามารถวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการพัฒนาผลสัมฤทธิ์นั้นต้องพัฒนาทั้งตัวผู้บริหารสถานศึกษารวมถึงครูด้วย

จากความสำคัญข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 เพื่อใช้ผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 อันจะส่งผลโดยตรงและเอื้อต่อการบริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะการยอมรับนับถือ ความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อให้ครูเป็นครูยุคใหม่ที่มีคุณภาพ อีกทั้งยังใช้เป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่สนใจ สามารถนำไปพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพและเหมาะสมกับวิชาชีพชั้นสูง ส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ให้มีคุณภาพต่อไป

#### วัตถุประสงค์ในการค้นคว้าอิสระ

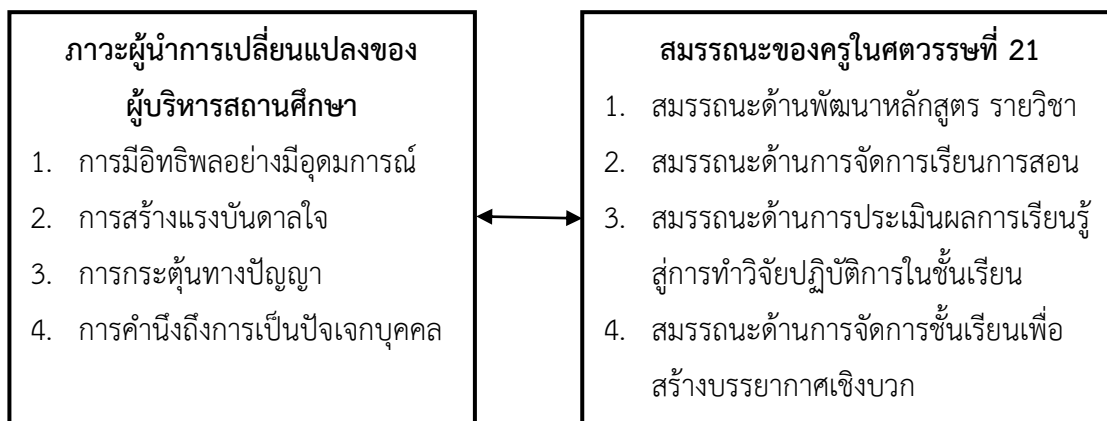
1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1

#### สมมติฐานการค้นคว้าอิสระ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวก

#### กรอบแนวคิดในการค้นคว้าอิสระ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 โดยศึกษาระดับและความสัมพันธ์ของแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1994, p.3) กับแนวคิดสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 ที่ได้จากแนวคิดพิมพ์ เดชะคุปต์, และ พเยาว์ ยินดีสุข (2558, หน้า 10) ได้กรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ของการค้นคว้าอิสระ

1. ผลการค้นคว้าอิสระสามารถใช้เป็นแนวทางของในการวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 และผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่นๆ ได้
2. ผลการค้นคว้าอิสระสามารถใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 และครูในสังกัดอื่นๆ ได้
3. ผลการค้นคว้าอิสระสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ช่วยส่งเสริมสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 และหน่วยงานทางการศึกษาอื่นๆ ได้

### ขอบเขตของการค้นคว้าอิสระ

#### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 144 คน และครู จำนวน 1,207 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2566 รวมทั้งสิ้น 1,351 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2566)

##### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2565 เนื่องจากประชากรมีจำนวนที่แน่นอน (finite population) จึงใช้

สูตรยามานะ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้คลาดเคลื่อนได้ 0.05 (สุวรรีย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2546, หน้า 129-130) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 308 คน โดยกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษากับครู เป็นร้อยละ 40 : 60 ได้จำนวนผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 123 คน และครู 185 คน และได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ แบบเป็นสัดส่วน โดยแบ่งกลุ่ม เป็น 4 อำเภอ ตามสัดส่วนประชากรของแต่ละอำเภอ เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จึงทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย

## 2. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษามี 2 กลุ่มประกอบด้วย

2.1 ตัวแปรที่ 1 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่

2.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

2.1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา

2.1.4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

2.2 ตัวแปรที่ 2 คือ สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 ได้แก่

2.2.1 สมรรถนะด้านพัฒนาหลักสูตร รายวิชา

2.2.2 สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน

2.2.3 สมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

2.2.4 สมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก

## 3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 โดยศึกษาระดับและความสัมพันธ์ของแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass, & Avolio (1994, p.3) กับกับแนวคิดสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 ที่ได้จากแนวคิดของพิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, และเพียวาร์ ยินดีสุข (2558, หน้า 10) ได้กรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

## 4. ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2565 ถึง ธันวาคม พ.ศ.

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงาน และบริหารงานที่เป็นแบบอย่างด้านวิสัยทัศน์ วุฒิภาวะและแนวคิด เพื่อจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ และกระตุ้น ให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจ เกิดความนับถือในตัวผู้นำ เป็นผลให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงแนวคิด พัฒนาทัศนคติ เกิดความต้องการและความพึงพอใจ มากกว่าที่ตนมีอยู่ พร้อมทั้งยกระดับวุฒิภาวะของผู้ตามให้เกินความคาดหวังของตนเอง เพื่อให้เกิดประโยชน์ และนำพาองค์กรให้พัฒนาสู่ความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย

1. **การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership: IloCL)** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ ยกย่องเทิดทูน เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. **การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM)** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

3. **การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่างๆ ด้วยการคิดวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่างๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

4. **การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความสัมพันธ์สนใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษา

ให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามต้องการความสนใจ และความสามารถ ช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบความสำเร็จ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน มีการสื่อสารสองทางเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาคลุมเครือทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1

**สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21** หมายถึง ความสามารถที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่พึงมีในการปฏิบัติงาน ตามภารกิจ พฤติกรรมการทำงาน ในบทบาทสถานการณ์ต่างๆ ที่ทำให้เกิดผลดี ประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของครู ในศตวรรษที่ 21 ในการดำเนินกิจกรรมบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว โดยการประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสมในทางปฏิบัติของ รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของครู ประกอบด้วย สมรรถนะ 4 ด้าน ดังนี้

1. **สมรรถนะด้านพัฒนาหลักสูตร รายวิชา** หมายถึง ลักษณะและพฤติกรรมที่บ่งชี้ความสามารถ ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความตระหนักและเจตคติเชิงบวกต่อการสร้างหลักสูตร การวิเคราะห์หลักสูตรในทุกระดับ สามารถนำความรู้ความเข้าใจต่างๆ มาสร้างเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง รวมถึงบูรณาการเนื้อหาหลักสูตรรายวิชาทั้งในกลุ่มสาระเดียวกัน และต่างกลุ่มสาระได้อย่างมีคุณภาพ เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและบุคคล สามารถกำหนดจุดประสงค์ของวิชา จุดประสงค์การเรียนรู้ และการวัดประเมินผลได้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชา มีการประเมินหลักสูตรอยู่เสมอ

2. **สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน** หมายถึง ลักษณะและพฤติกรรมที่บ่งชี้ความสามารถ ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่มีอยู่อย่างชำนาญ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เตรียมตนเองก่อนสอนเป็นอย่างดี โดยใช้กลยุทธ์การสอนที่หลากหลาย มีความสามารถในการเลือกใช้สื่อ และแหล่งเรียนรู้ สามารถจัดการเรียนรู้ด้วยกระบวนการ active learning สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้นักเรียนอยากเรียนรู้และทำกิจกรรมได้ มีการจัดกิจกรรมการสอนที่เชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนเข้าด้วยกัน มีการแนะนำและตั้งคำถามให้ผู้เรียนได้ร่วมแก้ปัญหา และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน สอดแทรกกิจกรรมที่ส่งเสริมเจตคติที่ดีต่อการเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร

3. **สมรรถนะการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน** หมายถึง ลักษณะและพฤติกรรมที่บ่งชี้ความสามารถของครูซึ่งสามารถใช้ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่มีอยู่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ จากกระบวนการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน และผลผลิตที่ได้จากกระบวนการเรียนรู้ในสภาพที่สอดคล้องกับชีวิตจริงโดยใช้เรื่องราว เหตุการณ์ สภาพ

จริง หรือคล้ายจริงเป็นสิ่งเร้าให้เด็กได้ตอบสนอง แล้วนำข้อมูลสู่การตีค่าหรือประเมินค่าด้วยเครื่องมือที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์เช่นแบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกข้อมูล แบบทดสอบ เป็นต้น สุดท้ายคือ การวิเคราะห์ผู้เรียนผ่านเครื่องมือเหล่านั้นและหาวิธีการหรือนวัตกรรมในการพัฒนา หรือแก้ปัญหาผู้เรียน และมีการบันทึกสะท้อนการการพัฒนา หรือแก้ปัญหาเหล่านั้นๆ

**4. สมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก** หมายถึง ลักษณะ และพฤติกรรมที่บ่งชี้ความสามารถของครู ซึ่งสามารถใช้ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่มีอยู่ ในการจัดการชั้นเรียนสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ทางกายภาพและทางจิตใจ โดยสามารถเข้าถึงผู้เรียน ใส่ใจกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน มีความสามารถที่จะเข้าไปจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ได้ทันที และมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียว สามารถดำเนินการสอนอย่างราบรื่นจากการเตรียมการสอน มาอย่างดี สามารถสร้างการเรียนรู้แบบกลุ่มอย่างน่าสนใจ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสดงออกได้อย่างเต็มที่ และเสริมแรงทางบวกทันทีเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และการประเมินผลรายงานผลการดำเนินการจัดชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ

**ครู** หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1** หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นศูนย์ของการบริหารและจัดการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย อำเภอเมืองลพบุรี อำเภอท่าม่วง อำเภอบ้านหมี่ และอำเภอ โคกสำโรง

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเบื้องต้นและรวบรวมแนวความคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้ในการสร้างกรอบแนวความคิดและสมมุติฐาน ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.2 พัฒนาการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.3 แนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 4.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
  - 4.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
  - 4.3 การกระตุ้นทางปัญญา
  - 4.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับครู
  - 5.1 ความหมายของครู
  - 5.2 ความสำคัญของครู
  - 5.3 บทบาทของครู
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
  - 6.1 ความหมายของสมรรถนะ
  - 6.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

- 6.3 ประเภทของสมรรถนะ
7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับครูในศตวรรษที่ 21
    - 7.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21
    - 7.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21
  8. สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21
    - 8.1 สมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตร รายวิชา
    - 8.2 สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน
    - 8.3 สมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน
    - 8.4 สมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก
  9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
    - 9.1 งานวิจัยในประเทศ
      - 9.1.1 งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
      - 9.1.2 งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21
    - 9.2 งานวิจัยต่างประเทศ
      - 9.2.1 งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
      - 9.2.2 งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

#### 1. ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

วีรัช สงวนวงค์วาน (2550, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและกิจกรรมต่างๆ ระหว่างแผนกงาน หรือ ในทีมงานและประสานงานกับบุคคลต่างๆ ภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

สุพิช จุ้ยกลาง (2550, หน้า 19) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัยขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรีทั้งของรัฐและเอกชน

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึง ผู้ที่ทำให้บุคลากรทางการศึกษาตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2553, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารมืออาชีพในการนำโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนโดยอาศัยความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะ และอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทุกฝ่าย ทุกสถาบันทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา



อารียา ศิริบุญยประสิทธิ์ (2554, หน้า 26) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะด้านวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งมีความสามารถในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายหรือตามแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้

จาคอบส์, และเอลเลียต (Jacobs, & Elliott, 1990, p.283) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้วินิจฉัยสั่งการ ควบคุม และจัดการเรื่องเกี่ยวกับงานหรือกิจการนักเรียน รวมทั้งการบริหารธุรกิจโรงเรียน โดยมุ่งให้บรรลุจุดหมายปลายทางของการศึกษาที่ตั้งไว้ ภาระหน้าที่ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับครู นักเรียน บุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียน

คอนเจอร์, และคานันโก (Conger, & Kanungo, 1998, p.132) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึงได้ให้ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้นำ ที่สนับสนุนส่งเสริมให้มีการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

ยุกส์ (Yukl, 1998, p.132) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่มากด้วยพลังอำนาจเป็นบุคคลที่มีพลังขับเคลื่อนเพื่อช่วยชนะ และเป็นบุคคลที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตอยู่เสมอ

อิมเมการ์ท (Immegart, 1999, p.324) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึง บุคคลที่มีความสามารถทางสติปัญญา การโน้มน้าว ความมั่นใจในตนเอง และเป็นผู้ที่มีพลังมากพอต่อการดำเนินกิจกรรมตามสถานภาพของผู้นำ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่ระดับการศึกษาปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี โดยการนำสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามบทบาทหน้าที่และภารกิจขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะ ใช้กระบวนการบริหารที่ต้องเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งในและนอกสถานศึกษา

## 2. ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

สินธร คำเหมือน (2550, หน้า 16) กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการศึกษา คือ เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนคุณลักษณะหลายประการมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 14) กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า การบริหารกิจการหรืองานใดให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องมีผู้บริหาร ผู้นำ

หรือหัวหน้า เพื่อทำหน้าที่ในการวางแผน จัดองค์การ ควบคุมดูแลและจูงใจหรือนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานลุล่วงตามเป้าหมาย โดยองค์การทุกประเภทจำเป็นต้องมีผู้บริหาร ผู้นำหรือหัวหน้า

กฤษดา สุขศร (2552, หน้า 16) กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญอย่างมากในการบริหารงานและการจัดการศึกษา เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีบทบาทในการเสริมสร้าง สนับสนุนและวางแนวทางในการบริหารงานในสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวกให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน ประสานและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ธีระ รุญเจริญ (2553, หน้า 1) กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะในองค์กรภาคเอกชนนั้น เห็นได้ชัดว่าความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเงินธนาคาร การบริหารธุรกิจ การค้า การอุตสาหกรรม รวมทั้งการศึกษาเอกชนตั้งแต่อนุบาลถึงอุดมศึกษา จึงต้องสรรหาผู้บริหารที่มีฝีมือหรือมีความสามารถสูง เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

อารียา ศิริบุญยประสิทธิ์ (2554, หน้า 33) กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่พัฒนาองค์กรงานบุคคล เพื่อให้เกิดการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ เป็นตัวจักรสำคัญในการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน อันมีผลต่อคุณภาพของเด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นอนาคตของชาติ

ไฮมัน, สก็อต, และคอนเนอร์ (Haiman, Scott, & Connor, 1985, p.422) กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการทำงานและคุณสมบัติหลายอย่างรวมกันตามที่หน่วยงานต้องการจึงจะบริหารงานให้เกิดผลดี จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ขาดความสามารถย่อมจะขาดความเชื่อถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา อันเป็นต้นเหตุแห่งปัญหาของการบังคับบัญชาในที่สุด ความสามารถในการทำงานของผู้บริหารนอกจากจะก่อให้เกิดความศรัทธาเลื่อมใสจากผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไปแล้ว ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการนำองค์ไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์

เชลเดรก (Sheldrake, 1996, p.3) กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า การพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น สิ่งสำคัญที่สุด คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรที่มีความรู้และความสามารถ แต่สิ่งเหล่านี้จะไม่มีประโยชน์ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีความสามารถในการบริหาร

คอนเจอร์, และคานันโก (Conger, & Kanungo, 1998, p.79) กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะทำหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาในการวางแผน

นโยบายในเรื่องโปรแกรมทางการศึกษาและกระบวนการสอน บุคลากร นักเรียน ครูอาจารย์ การเงิน และธุรการต่างๆ

จากความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในสถานศึกษา เป็นผู้กำหนดทิศทางของสถานศึกษา วางแผน จัดองค์การ ควบคุมดูแล และจูงใจ หรือนำครู และบุคลากรในโรงเรียน ให้ทำงานลุล่วงตามเป้าหมาย เป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวกให้แก่ครู และบุคลากรในโรงเรียน ประสานและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

### 3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ดวงแก้ว โพธิ์อิน (2550, หน้า 18) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงานโรงเรียน โดยมีบทบาทที่สำคัญ ได้แก่ บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ บทบาทเป็นนักวางแผน บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง บทบาทเป็นผู้ประสานงาน บทบาทเป็นผู้สื่อสาร บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา บทบาทเป็นผู้จัดระบบ บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร บทบาทเป็นผู้ประเมินผล บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ บทบาทเป็นประธานในพิธีการ

สินธร คำเหมือน (2550, หน้า 20) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทในการให้การสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียน การสอนของครู มีส่วนร่วมในการใช้หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศติดตามผล การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เสริมสร้างขวัญกำลังใจ การประชาสัมพันธ์ซึ่งมีผลทำให้การจัดการเรียนการสอนของครูมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และทำให้องค์การสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ไสว สายยศ (2553, หน้า 15) กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาว่า เป็นบุคคลที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากเปรียบเสมือนเข็มทิศในการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการการศึกษาให้มีคุณภาพ สามารถพัฒนานักเรียนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพอันเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ดังมีบทบาท ต่อไปนี้

1. บทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากอำนาจและสถานะตำแหน่งแบบทางการ เป็นบทบาทที่ทำให้ผู้บริหารเป็นศูนย์รวมประสาทขององค์การ ประกอบด้วย บทบาทเป็นสัญลักษณ์ขององค์การ บทบาทเป็นผู้นำองค์การ และบทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์
2. บทบาทเชิงสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วยบทบาทเป็นผู้กำกับติดตามผล ได้แก่ บทบาทเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และบทบาทเป็นผู้ประชาสัมพันธ์
3. บทบาทเชิงตัดสินใจ ประกอบด้วย บทบาทเป็นผู้ประกอบการ บทบาทเป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร และบทบาทเป็นนักเจรจาต่อรอง

อับรามสัน (Abramson, 1997, pp.1-4) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทในการบริหารงาน ได้แก่

1. เป็นตัวกลางในการเปลี่ยนแปลง (change agent) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงสิ่งทีล้าสมัยและไม่ถูกต้อง โดยต้องมีความมั่นคงเข้มแข็ง
2. การเป็นผู้ประกอบการ (entrepreneurial) ผู้บริหารต้องเป็นผู้ลงทุน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีปฏิภาณไหวพริบดี
3. การเป็นผู้ให้คำปรึกษา (counselor) ผู้บริหารต้องเน้นให้ความสำคัญแก่บุคคลและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากบุคลากร

ยุกส์ (Yukl, 1998, p.129) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาจากพฤติกรรม การบริหารซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. บทบาทการสร้างความสัมพันธ์ (building relationship) ได้แก่ การสร้างเครือข่าย ความสัมพันธ์ (networking) การให้การสนับสนุน (supporting) การจัดการความขัดแย้งและสร้างทีมงาน (managing conflict and team building)
2. บทบาทในการให้และเสาะหาข้อมูล (giving-seeking information) ได้แก่ การติดตาม (monitoring) การให้ข่าวสารข้อมูล (informing) การสร้างความชัดเจน (clarifying)
3. บทบาทในการตัดสินใจ (making decision) ได้แก่ การวางแผนและการจัดองค์การ (planning and organizing) การปรึกษาและการมอบหมายงาน (consulting and delegating) การแก้ปัญหา (problem solving)
4. บทบาทในการใช้อิทธิพล (influencing people) ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ (motivating) การประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (recognizing and rewarding)

เคนเนทส์, และเจน (Kenneth, & Jane, 2000, p.103) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของกลุ่มและกิจกรรม โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ

1. บทบาทด้านบุคคล ได้แก่ บทบาทด้านการเป็นหัวหน้าองค์การและผู้นำของหมู่คณะ
  2. บทบาทในด้านข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ บทบาทในการเป็นศูนย์กลางของระบบประสาทขององค์การ อันประกอบด้วย การรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นปัจจุบันและเป็นรูปธรรมมากที่สุด
  3. บทบาทในการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ๆ เป็นผู้จัดการกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ เป็นผู้จัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การ
- จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการ การศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยมีบทบาทในการเป็นผู้นำทางการศึกษา กำหนดหน้าที่ตำแหน่งงาน

ต่างๆ และประสานงานด้านบุคลากร เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถสร้างสภาพแวดล้อม และขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา เป็นผู้มีวินัย และรักษาวินัยเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร เป็นผู้ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดทำแผนงานหรือกำหนดแผนงาน รวมถึงเป็นผู้จัดการกับปัญหา ประสานงานในเรื่องความขัดแย้งต่างๆ ที่เกี่ยวกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, หน้า 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ

ธีระพงษ์ วีระชานนท์ (2550, หน้า 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะและความสามารถในการนำและการจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มและองค์การ

กฤติยา ใจหลัก ฟริตซ์เจอร์ลด์ (2551, หน้า 14-15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพลในตัวผู้นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ หรือเป็นความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นโดยใช้อำนาจหน้าที่จูงใจหรือโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 116) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจและการใช้ฐานอำนาจต่างกันส่งผลต่อปฏิกริยาจากผู้ตามต่างกัน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2552, หน้า 32) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการที่จะทำให้ผู้ตามมีความเต็มใจ และมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก หรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

สันติ บุญภิรมย์ (2552, หน้า 230) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของบุคคลหนึ่งที่สามารถโน้มน้าวให้บุคคลหนึ่งหรือบุคคลหลายคนได้แสดงพฤติกรรม ของตนเองตามที่ผู้นำประสงค์

ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนรวมหรือผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข

จักรพันธ์ ไชยยิ่งกฤษศิริ (2553, หน้า 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของการจูงใจและการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจโดยใช้ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร (2553, หน้า 40-41) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ศิลปะที่จำเป็นและสำคัญต่อผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นผู้ตัดสินใจกำหนดปัญหาวางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์กรเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือคน กระตุ้นให้คนร่วมมือ หรือปฏิบัติตามผู้นำนั้น ด้วยความศรัทธานับถือ และด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนความหมายของผู้นำตามศัพท์ลีดเดอร์ชิป (LEADERSHIP) นั้นตัวอักษรแต่ละตัวมีความหมาย ดังนี้

L = Love (แอล=เลิฟ) เป็นผู้ที่ให้ความรักต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

E = Example (อี=เอ็กแซมเปิล) เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง

A = Adaptation (เอ=อะแดปเตอ์) การปรับตัวอย่างเหมาะสมกลมกลืนและ มีความเด็ดขาด

D = Decision (ดี = ดีซีชั่น) การตัดสินใจที่ดี และมอบหมายงานเป็น

E = Enthusiasm (อี = เอ็นทัสเชียม) มีความกระตือรือร้นและใฝ่เรียนรู้ และเน้นประสบการณ์

R = Responsibility (อาร์ = เรสปอนซิบิลิตี้) มีความรับผิดชอบ

S = Sincere (เอส = ซินซีรี) มีความจริงใจ และแก้ไขปัญหาได้ดี

H = Human Relation (เอช-ฮิวแมนรีเรชัน) ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและความสามัคคี

I = Intellectual (ไอ = อินเทลเลคซอล) มีสติปัญญาปฏิภาณไหวพริบดี

P = Personality (พี=เพอเซอนอลริตี้) มีบุคลิกภาพดีและมีความน่าเชื่อถือ (persuasiveness) และอำนาจบารมี (power full)

แบส (Bass, 1997, p.27) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมกลุ่มเหนือความคาดหวัง

เบทแมน, และสเนล (Bateman, & Snell, 1999, p.425) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การเป็นวิบุรุษผู้มาแก้ไขวิกฤติการ การเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการสร้างองค์การและช่วยพัฒนาความสามารถขององค์กรนั้นๆ อย่างต่อเนื่อง และการเป็นผู้วางแผนผู้จัดการและผู้ให้ความรู้

ดาฟท์ (Daft, 1999, p.478) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็  
ผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การตั้งนั้น เมื่อ  
กล่าวถึงภาวะผู้นำก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้ คือ ต้องมีทั้งคน ซึ่งได้แก่  
ผู้นำกับผู้ตาม การโน้มน้าวหรืออิทธิพลและเป้าหมายขององค์การ

อาดัม (Adams, 2003, p.6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของ  
ผู้นำ กับผู้ตามเพื่อนำไปสู่สัมฤทธิ์ผล บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว  
ให้ทันกับสิ่งแวดล้อม

روبินส์ (Robbins, 2004, p.314) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ  
ในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มให้มุ่งการบรรลุเป้าหมาย

ยูค (Yukl, 2006, p.2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคล  
คนหนึ่งที่จะชักนำ กิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ดูบริน, และแอนดริว (Dubrin, & Andrew, 2007, p.2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง  
ความสามารถของบุคคลที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ  
องค์การ

จากความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการของ  
ผู้นำในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทั้งการกระตุ้น ชี้นำ หรือผลักดันให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น เต็มใจ  
ในการสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น รวมถึงการแสดงออกถึงความรับผิดชอบ  
ในเรื่องต่างๆ ที่มีผลต่องาน และหน่วยงาน

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

เจริญ สุระประเสริฐ (2559, หน้า 6) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่ สำคัญของ  
การทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กร องค์กรทุกองค์กรจะสามารถดำเนินงาน ได้อย่างประสบ  
ความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพก็จะก่อให้เกิด  
การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย มีความก้าวหน้า เกิดความ สามัคคีในการทำงานร่วมกัน ทักษะของ  
ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับใน องค์กรควรต้องศึกษาและทำความเข้าใจ ทั้งนี้  
เพื่อจูงใจและชักนำให้ผู้อื่นทำงานร่วมกัน

กฤษพล อัมระนันท์ (2559, หน้า 26) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำว่า เป็นปัจจัยสำคัญของ  
ที่มีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร สิ่งแวดล้อมในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว  
เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงควรมีเพราะในยุคของ การแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมี  
คุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้

อพรพรรณ เทียนคันฉัตร (2560, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็น ปัจจัยสำคัญ  
ในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร องค์กรยุคของการแข่งขัน

จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับผู้อื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและได้ผลที่ออกมา อย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล (2560, หน้า 14 - 15) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการเป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่างๆ ของบุคลากรใน สถานศึกษาออกมาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพพร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลภายในองค์กร โน้มน้าวชักจูงบุคลากรให้มีความทัศนคติในทิศทางเดียวกัน มอบหมายงานตรงตาม ความถนัดและความสามารถช่วยประสานความขัดแย้งต่างๆ ภายในหน่วยงานเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์

กมลทิพย์ บุญโพธิ์ (2561, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญ ต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ผู้นำในสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทต่อพฤติกรรมกร ปฏิบัติงานของบุคลากร หรือผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลสัมฤทธิ์ของงานโดยรวมทั้งหมดขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำหรือผู้บริหารนั้นเป็นผู้ควบคุม ดูแล และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ภัสราภรณ์ ผอมทอง (2561, หน้า 13) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัย สำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก และเป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงควรมี ซึ่งมี ผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กร สิ่งแวดล้อม เพราะในยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่ ผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ไซน์ (Schein, 1992, p.2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะก้าว ออกมาจากวัฒนธรรมเดิมเพื่อเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งที่ทำให้มีการปรับตัว ได้มากขึ้น

ยูก์ (Yukl, 1998, p.2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคล คนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ดาฟท์ (Daft, 1999, p.5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพล ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

จากความสำคัญของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน เป็นสิ่งที่สามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ ดังนั้น ประสิทธิภาพของการบริหาร ย่อมมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร



### 3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ทีพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2543, หน้า 12) กล่าวถึง ลำดับขั้นของผู้นำ 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ผู้นำสร้างความรู้สึกให้มีการตอบสนองโดยฉับพลัน โดยผู้นำต้องเห็นความสำคัญว่าการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

ขั้นที่ 2 สร้างความร่วมมือที่นำไปสู่การรวบรวมกำลัง เพื่อให้เกิดอำนาจอย่างเพียงพอที่จะไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง และเพื่อพัฒนาความรู้สึกการทำงานเป็นทีม

ขั้นที่ 3 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยผู้นำรับผิดชอบในการสร้างกฎเกณฑ์ และพัฒนาวิสัยทัศน์

ขั้นที่ 4 สื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ให้ผู้ร่วมงานทุกคนรับทราบ ในการกำหนดกิจกรรมเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 5 มอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อจะได้มีการดำเนินกิจกรรมตามที่กำหนดวิสัยทัศน์ไว้

ขั้นที่ 6 สร้างชัยชนะระยะสั้น เมื่อดำเนินกิจกรรมไปได้ระยะหนึ่ง ผู้นำควรวางแผนปรับปรุงวิสัยทัศน์ ในการปฏิบัติงานโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม

ขั้นที่ 7 รวมพลังของทุกคนในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แต่ต้องไม่ให้เกิดการเผชิญหน้ากัน ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงงานบางงาน ผู้นำอาจให้มีบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงด้วย

ขั้นที่ 8 กำหนดรูปแบบใหม่ๆ ในวัฒนธรรมองค์กร เป็นการติดตามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับนิสัย จิตใจ ค่านิยมและความเชื่อ ตลอดจนสร้างความรู้สึกให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ

มัลลิกา ต้นสอน (2546, หน้า 165) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่มีอิทธิพลโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ขององค์การ และสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลต่อกลไกภายใน และวัฒนธรรมของกลุ่มซึ่งผู้นำต้องอาศัยการจูงใจและโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นทำงานได้

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550, หน้า 36-38) กล่าวถึง ผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีประกอบด้วย ดังนี้ 1) คุณลักษณะส่วนตัว หมายถึง การรู้จักตนเอง รู้ความต้องการของตนเอง จุดเด่นจุดด้อยของตนเอง เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงตนให้ทำงานร่วมกับผู้อื่น 2) การเข้าใจผู้อื่น หมายถึง การรู้จักผู้อื่นในสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ รู้จักนิสัยใจคอ บุคลิกลักษณะเฉพาะตัว ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ความถนัด ตลอดจนจุดเด่นจุดด้อย ปัญหาในการทำงานร่วมกับผู้อื่น 3) การทำงานร่วมกับผู้อื่น หมายถึง การใช้ทักษะในการปรับตัวรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความขัดแย้ง

ในองค์การ และ 4) การจูงใจคนอื่น หมายถึง การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความราบรื่น ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ

การดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 96-97) กล่าวถึง แบบของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหาร ประกอบด้วย 1) แบบสั่งการ 2) แบบสนับสนุน 3) แบบมีส่วนร่วม และ 4) มุ่งความสำเร็จของงาน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2551, หน้า 4 - 5) กล่าวว่า แบบของภาวะผู้นำของนักบริหารมืออาชีพ ในยุคเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญมี 10 ประการ สรุปได้ ดังนี้ 1) กล้าตัดสินใจ 2) ใฝ่ต่อข้อมูล 3) เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ 4) ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน 5) ประสานสปีทิก 6) คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ 7) จูงใจเพื่อนร่วมงาน 8) ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค 9) รู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์ 10) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาของคณะกรรมการมหาชน (2551, หน้า 81-82) ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารเพื่อประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนสอง (พ.ศ. 2549-2553) ไว้ในมาตรฐานที่ 10 ว่าผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการโดยกำหนดตัวบ่งชี้ไว้ ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน 2) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่ม และมีวิสัยทัศน์ 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการ และเป็นผู้นำทางวิชาการ และ 4) ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผล และผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

พรนพ พุกกะพันธ์ (2554, หน้า 29) กล่าวถึง แบบของภาวะผู้นำจะต้องมีระดับความรู้สติปัญญาโดย เฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เราเป็นผู้นำถึงแม้จะไม่แตกต่างกันมากนัก เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ อย่างกว้างขวาง ต้องการที่จะติดต่อผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับฟังความคิดเห็น ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นสมาชิกที่เป็นผู้ตาม และจะต้องเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของคนอื่นที่ติดต่อ ดังนั้นบุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะสามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ หรือเรื่องรวมต่างๆ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2557, หน้า 113-114) กล่าวว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะ ต่อไปนี้

1. มีแรงขับสูง (drive) คือ มีคุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้ที่มีความพยายามสูงในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. มีแรงจูงใจสูง (leadership motivation) คือ มีคุณลักษณะที่สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานได้

3. มีความซื่อสัตย์ (integrity) คือ คุณลักษณะผู้นำที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานได้

4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confident) คือ ผู้ที่ที่มั่นใจในตนเอง

5. มีความรู้ในด้านธุรกิจ (knowledge of the business) คือ ผู้ที่มีความรู้ในเชิงธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยี เป็นต้น มีความเฉลียวฉลาด และชอบการเรียนรู้

ดริคเกอร์ (Drucker, 1993, p.123) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ตัดสินใจหลายเรื่อง แต่จะเน้นเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญ และเรื่องเหล่านั้นกระทบต่อด้านใหญ่ๆ ขององค์กร ผู้นำจะพยายามคิดอย่างรอบคอบว่าสิ่งใดเป็นสิ่งทั่วไป และสิ่งใดเป็นยุทธศาสตร์ที่จะต้องตัดสินใจและวางแผนในอนาคต มากกว่าคิดแก้ปัญหาประจำวัน

ยูก (Yukl, 2002, p.56) ได้เสนอแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำไว้ 5 แนวทาง ได้แก่

1. แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (trait approach) เน้นที่การศึกษาคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ด้วยความเชื่อที่ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณสมบัติพิเศษเหนือกว่าผู้ตาม เช่น แข็งแรง ฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์สามารถหยั่งรู้ใจคน ฯลฯ

2. แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral approach) เน้นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ทั้งต่อบุคคลและต่อเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3. แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำเชิงอำนาจ-อิทธิพล (power-influence approach) เน้นการศึกษาประสิทธิผล (effectiveness) ของการใช้ภาวะผู้นำ จากขนาด ชนิดและการใช้อำนาจของผู้นำต่อคนในองค์กร ตลอดจนการได้มาการรักษาและการสูญเสียอำนาจของผู้นำ

4. แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (situational approach) เน้นที่การศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทางการบริหาร ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานและบทบาทของผู้นำที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

5. แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (integrated approach) ที่ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำด้วยการผสมผสานแนวคิดต่างๆ เข้าด้วยกันโดยไม่จำเป็นต้องยึดถือแนวทางหลักตามกรอบความคิดแบบดั้งเดิม

เดลู, เว็วแมน, และแฮมเพรีย์ (Derue, Wellman & Humphrey, 2013, pp.7-52) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้ที่จะมีภาวะผู้นำได้ 2 ประเภท ได้แก่

1. พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน (employee center supervisors หรือ human relation oriented) ผู้นำจะพยายามจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ส่งเสริม สนับสนุนให้ลูกน้องมีความพึงพอใจ พยายามเข้าถึงจิตใจของลูกน้อง และคอยช่วยเหลือ

2. พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน (production center supervisors หรือ task-oriented) โดยผู้นำจะวางแผนตัดสินใจ มอบหมายงาน กำกับควบคุมกิจกรรม และการกระทำของลูกน้องอย่างใกล้ชิด โดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก

ลูนิเบิร์ก, และออนสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2014, p.118) กล่าวถึงคุณลักษณะที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำได้นั้นจะต้องประกอบด้วยลักษณะเด่นใน 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ด้านศักยภาพ (capacity) ผู้นำจะต้องมีศักยภาพในการทำงานสูง
2. ด้านการประสบผลสำเร็จ (achievement) ผู้ที่มีภาวะผู้นำได้นั้นจะต้องมีผลงานเชิงประจักษ์ และมีกระบวนการทำงานที่สำเร็จเป็นอย่างดี
3. ด้านความรับผิดชอบ (responsibility) ผู้ที่มีภาวะผู้นำดีต้องมีความรับผิดชอบ
4. ด้านการมีส่วนร่วม (participation) ผู้ที่จะมีภาวะผู้นำที่ดีจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกๆ ด้านกับองค์กรหรือกลุ่มบุคคล
5. ด้านสถานภาพ (status) ผู้ที่จะมีภาวะผู้นำต่อผู้อื่นได้นั้นจะต้องมีสถานภาพที่มั่นคง และน่าเชื่อถือ

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่สามารถสร้างสรรคงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำต้องมีความพยายามสูงในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระตือรือร้นในการทำงานได้ มีความซื่อสัตย์สร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ มีความรับผิดชอบสูง และรวมถึงการมีความคิดสร้างสรรค์

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, หน้า 43) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการบริหารงานหรือการทำงาน เป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมีความพยายามที่สูงขึ้น มีความตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม

เกตุศิริรินทร์ เพ็ชรบูรณ์ (2556, หน้า 15) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและเห็นคุณค่ามากกว่าที่เป็นอยู่ตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัว

สมานา ธรนิธย์ (2556, หน้า 113) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้นำมีความพยายามเปลี่ยนแปลง สร้างความไว้วางใจให้ผู้ร่วมงานตระหนักในภารกิจวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เพื่อองค์กร และใช้การจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่อง

ความเชื่อ ทศนคติ การริเริ่ม และความรวดเร็วในการดำเนินงาน รวมถึงการยอมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ (2556, หน้า 108) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลให้สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสามารถคิด และตัดสินใจด้วยตนเอง กระตุ้นจิตใจผู้ร่วมงานให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อองค์กร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์หาทาง เลือกหรือวิธีการใหม่ๆ การแก้ปัญหาในการทำงานสามารถเผชิญปัญหา และ คุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม

จิตรรา ทรัพย์โถม (2556, หน้า 19) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่สามารถนำการเปลี่ยนแปลงทั้งความเชื่อ ทศนคติ การริเริ่มสิ่งต่างๆ รวมถึงความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ กระตุ้น ความคิด โดยการถ่ายทอด โนม่น้าวความคิด อีกทั้งประสบการณ์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามเกินกว่าที่กำหนด ยิ่งก่อให้เกิดประโยชน์อีกด้วย

นิตยา นาคดิลก (2557, หน้า 85) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการทำงานของผู้นำ ซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557, หน้า 54) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลให้สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสามารถคิด และตัดสินใจด้วยตนเอง กระตุ้นจิตใจผู้ร่วมงานให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ สร้าง ความผูกพันต่อองค์กร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์หาทาง เลือกหรือวิธีการใหม่ๆ การแก้ปัญหาในการทำงานสามารถเผชิญปัญหา และ คุณลักษณะที่เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม

อัมพร อานุภาพแสนยากร (2558, หน้า 23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถของผู้นำในการทำงานหรือบริหารงาน ที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถ ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น ซึ่งจะทำให้องค์กร ได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทันท่วงทีการเปลี่ยนแปลงของสังคม

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1994, p.2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถที่สามารถมองเห็นได้จากผู้นำ ซึ่งมีคุณลักษณะ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้มองงานของเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีม มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศรัทธามากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงาน มองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง

ไปสู่สิ่งที่เป็นประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะชักนำให้ผู้อื่นทำให้ได้มากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น มีการทำทลายความคาดหวัง และนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

เบนนิส, และปีเตอร์แมน (Bennis, & Biederman, 1997, p.33) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำสามารถแปลงวิสัยทัศน์สู่ความเป็นจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติที่สามารถทำให้บุคคลสนใจ และยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้นำกลยุทธ์ขององค์กร

ดูบริน, และแอนดริว (Dubrin, & Andrew, 1998, p.198) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การมุ่งเน้น การเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยยกระดับแรงจูงใจ และคุณธรรมจนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากปรับเปลี่ยนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องช่วยยกระดับความต้องการของบุคคลให้สูงขึ้น รวมถึงค่านิยมและคุณธรรมให้สูงขึ้นด้วย

ลูเนนเบิร์ก, และออร์นสไตน์ (Lunenburg, & Ornstein, 2000, p.150) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ให้กระทำการมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวัง หรือเป้าหมายเอาไว้

โฮเวล, และคอสลีย์ (Howell, & Costley, 2001, p.145) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการและแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายใหม่ขององค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

## 2. พัฒนาการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น มีจุดเริ่มต้นจากแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบสร้างบารมีของเวเบอร์ ในปี ค.ศ. 1947 จากนั้นได้มีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงไปจนพัฒนาแนวคิด เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและใช้มาจนถึงปัจจุบัน

เวเบอร์ (Weber, 1947, p.385) กล่าวว่า บารมีนั้นเป็นพรสวรรค์ที่อธิบายได้ถึง ความมีอิทธิพลที่ไม่มีแนวทางที่ชัดเจน และอยู่นอกเหนือการควบคุมของสิ่งต่างๆ และผู้ตามจะยอมรับจงรักภักดี และถือผู้นำเป็นต้นแบบและแรงบันดาลใจในการทำงาน

แบส (Bass, 1985, p.12) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้มีการแนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น แบส (Bass) เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติก้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมีหมายถึงการมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งแบส (Bass) ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม 3) ผู้วิจัยบางคนได้ให้ความหมายของคำว่า “การสร้างบารมี” คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของแบส (Bass) จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อไป

คอนเกอร์, และคานันโก (Conger, & Kanungo, 1989, p.253) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบมีบารมี โดยยึดหลักตามสมมติฐานที่ว่า บารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการเสริมสร้าง คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านี้ประกอบด้วย 1) การกระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมาก แต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้ 2) การนำตัวเข้าแลก หรือเสี่ยงกับการสูญเสียสถานะการเงิน หรือสมาชิกภาพในองค์การ เพื่อแนวคิดที่ตนเองมุ่งหวัง และ 3) ดำเนินการในทางที่ปกติมักไม่ทำกันเพื่อจะบรรลุในแนวคิดที่มี สำหรับคุณลักษณะพิเศษที่เพิ่มขึ้นของผู้ตามประกอบด้วย 1) ความมั่นใจในตนเอง 2) ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ 3) ความสามารถในการรู้คิด ประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด และ 4) มีความรู้สึกไวทางสังคม และมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ในความต้องการและค่านิยมของผู้ตาม

ยुकล์ (Yukl, 1994, pp.147-187) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษและเหนือคนทั่วไป และผู้นำแบบมีบารมีนี้มักเกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตามผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่างๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่างๆ

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1994, p.2) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์การและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับ และที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เฮ้าส์ (House, 1997, pp.22-44) ได้เสนอทฤษฎีที่ระบุให้เห็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามบนความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความคล้อยตามในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟัง โดยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างเต็มที่ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูง

มุชินสกี (Muchinsky, 1997, p.374) กล่าวว่า ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีระบุรุษเหนือมนุษย์หรือเทพเจ้า โดยได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่าผู้นำแบบบารมีมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบบารมีว่า จะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบบารมีจะประกอบด้วย 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในตัวผู้ตาม 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม และ 4) แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม

คอนเกอร์, และคานันโก (Conger, & Kanungo, 1998, p.374) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีอาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไป และไม่ยินดีที่จะหารือหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอ และคอยพึ่งผู้นำ และอาจบ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ

สรุปได้ว่าพัฒนาการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นจากภาวะผู้นำแบบบารมีแล้วได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำแบบใหม่ขึ้นมา คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบสร้างบารมีมีผู้กล่าวถึงและอธิบายไว้ ได้แก่ เวเบอร์ (Weber) ในปี ค.ศ. 1947 ของเบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1987 ของแบส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 และของคอนเกอร์ และคานันโก (Conger, & Kanungo) ในปี ค.ศ. 1989 และยูกัล (Yukl) ในปี ค.ศ. 1994 ต่อมาแบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio) ในปี ค.ศ. 1994 ของมุชินสกี (Muchinsky) ในปี ค.ศ. 1997 และของคอนเกอร์



(Conger) ในปี 1998 ได้พัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างบารมี เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเอาไว้ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### 3. แนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2542, หน้า 51-52) ได้สรุปแนวคิดของทิชี่, และอุลริส (Tichy, & Ulrich) ไว้ว่า ผู้บริหารที่จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงต้องทำ 3 กิจกรรม คือ 1) การสร้างทัศนียภาพ คือ การสร้างภาพเป้าหมายให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงาน 2) การสร้างความผูกพัน คือ การทำให้ผู้ร่วมงานในองค์กรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและผู้ร่วมงานคนอื่นๆ และ 3) การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม คือ การเปลี่ยนแปลงปรัชญานำไปสู่การปฏิบัติที่เห็นผลได้จริง ด้วยวิธีการกระทำสื่อสาร ตัดสินใจ และแก้ปัญหา

เสาวนิต เสดานนท์ (2542, หน้า 119-121) ได้สรุปงานวิจัยของโรเบิร์ตเรื่อง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำที่จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จขององค์กร ต้องมีแผนงานดังนี้ 1) การกำหนดกรอบการนำเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง 2) พัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ร่วมกับบุคลากรโดยการประชุมหารือ หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ 3) ปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งงานสำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถและความพยายามอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำการเปลี่ยนแปลงได้ประสบความสำเร็จ กำหนดวัตถุประสงค์แผนปฏิบัติงาน วิธีรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการริเริ่ม และกำหนดวิธีการ 4) สร้างแรงกดดันโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายขององค์กร และ 5) ฝึกอบรมสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

นิตยา นาคติลล (2557, หน้า 23) ได้กล่าวถึงผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีลักษณะดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกล เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน 2) แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ กระตุ้นการเรียนรู้ของครูและผู้ร่วมงานกระตือรือร้นส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) สร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับครูและเพื่อนร่วมงาน 4) มีพฤติกรรมที่ดีเป็นแบบอย่าง มีความมุ่งมั่น สามารถตัดสินใจในการแก้ปัญหาในสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และ 5) ใช้อำนาจตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรอย่างสูงสุด

พรชัย เจดามาน (2560, หน้า 16) กล่าวถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ว่าต้องมีลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1) การทำความรู้จักกับการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำต้องสร้างการเปลี่ยนแปลง 3) การเป็นตัวแทนความเปลี่ยนแปลง 4) การเป็นนักคิดนักพัฒนาที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก 5) การบริหารงานแบบประชาธิปไตย 6) การเป็นผู้ประสานงานในองค์กรให้เกิดการทำงานที่ราบรื่น 7) การประนีประนอม 8) การประชาสัมพันธ์ และ 9) การประชาสัมพันธ์

เบอร์น (Burns, 1978, p.346) ได้พัฒนาแนวคิดแรกเริ่มของทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยมองว่าผู้นำเป็นผู้มีอำนาจชนิดหนึ่งที่เน้นความสัมพันธ์การรวมตัวกันอย่างมีความมุ่งหมาย แต่ผู้นำแตกต่างจากผู้มีอำนาจ ผู้มีอำนาจคำนึงถึงแต่แรงจูงใจของตน ส่วนผู้นำจะค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม และยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยค่อยๆ กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเบอร์นเห็นว่าปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้นใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำจริยธรรม โดยอธิบายว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผู้ตามอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตรงข้ามกับการแลกเปลี่ยน เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน ค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน ซึ่งผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดผู้นำจริยธรรม ซึ่งเป็นภาวะผู้นำ จะยกระดับความประพฤติ ความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งผู้นำและผู้ตาม

ทิชี, และดีวานนา (Tichy, & Devanna, 1990, pp.17-32) กล่าวถึง ผู้ที่มีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1) มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ มีภาพพจน์ของผู้นำที่จะนำการเปลี่ยนแปลง นำการพัฒนาต่างๆ มาสู่องค์กร 2) กล้าพูดกล้าทำ คือ เป็นผู้ที่ไม่กลัวเสียงสามารถที่จะยอมรับและเผชิญหน้ากับความจริง 3) มีความเชื่อมั่นในบุคคล คือ ผู้ที่มีความสนใจในความต้องการของคนอื่น พยายามให้อำนาจกับคนอื่นๆ แทนการใช้วิธีแบบเผด็จการ 4) ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน คือ การมุ่งมั่นปลุกฝังให้ลูกน้องเชื่อมั่นในคุณค่าที่มี เพื่อเกิดแรงผลักดันในการทำงานให้ลุล่วง และ 5) เป็นผู้ที่ใส่ใจการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ ผู้นำที่มองความล้มเหลวเป็นบทเรียน และมีความปรารถนาที่จะเรียนอย่างต่อเนื่อง

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1994, p.3) กล่าวว่า ทฤษฎีของแบสยังไม่สมบูรณ์ และได้มีการปรับปรุงใหม่ โดยเพิ่มพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีก 1 องค์ประกอบ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสาร เพื่อดึงดูดใจสู่วิสัยทัศน์โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตามเป็นต้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม

เฉพาะ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของเบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1994, p.3) มีองค์ประกอบ 4 ประการ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

#### 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

##### 1.1 ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

วัชรพงษ์ แพร่หลาย (2554, หน้า 12-14) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือ เป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำ จะเป็นที่ยกย่อง เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายาม ประพฤติปฏิบัติ เหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของตน สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุ ถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดให้ผู้ตามรับรู้ได้ ผู้นำต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ใน สถานการณ์วิกฤตได้ ผู้นำต้องเป็นที่ไว้วางใจได้ว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำแสดงความมั่นใจให้แก่ผู้ตามว่าสามารถช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้

ปาณิสรา ตรัสศรี (2559, หน้า 83) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายาม ประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของตนเอง สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

ดำรง ศรีอร่าม (2554, หน้า 9) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้ตามไม่เพียงแต่จะเชื่อ ศรัทธา ไว้วางใจ และนับถือผู้นำแบบนี้เท่านั้น แต่ผู้ตามยังยกย่องเทิดทูนผู้นำเหมือนกับเป็นยอดมนุษย์ และเป็นวีรบุรุษของตน

สิริรักษ์ นักดนตรี (2557, หน้า 5) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของตนเอง ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และ

ความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

สุภาพ สิกขาพันธ์ (2557, หน้า 34 - 36) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง ว่าผู้บริหารมีคุณสมบัติพิเศษ ที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับสามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหาร

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1994, para.2) กล่าวว่า ความเสนาหา บางที่เรียกว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ

ยูคัล (Yukl, 1994, p.317) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง รูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (formal authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ และมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำผู้ตามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้

เฮาส์ (House, 1997, p.32) กล่าวว่า ผู้นำแบบมีบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่า ผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษกว่าบุคคลทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่น และเคารพในตัวผู้นำสูง โดยผู้นำเช่นนี้จะมีพฤติกรรม คือ การสร้างภาพประทับใจ การประกาศเป้าหมายของอุดมการณ์ การสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวัง และการสร้างความมั่นใจในตัวผู้ตาม

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ ยกย่องเทิดทูน เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

## 1.2 ความสำคัญของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 9) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทำให้ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ

วัชรพงษ์ แพร่หลาย (2554, หน้า 45) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทำให้ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง

ถวิล ศรีใจงาม (2556, หน้า 35) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทำให้ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของตนเอง

สุภาพ สิกขาพันธ์ (2557, หน้า 7) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทำให้ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

ปาณิสรา ตรัสศรี (2559, หน้า 12) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ทำให้ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน

มาริเนอร์ (Marriner, 1993, p.114) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จะส่งผลให้ผู้นำแสดงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของตนเอง

บาส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1994, p.2) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จะส่งผลให้ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ยุกต์ (Yukl, 1994, p.317) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ทำให้ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

### 1.3 ลักษณะของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

วีชรพงษ์ แพร่หลาย (2554, หน้า 8) กล่าวว่า ลักษณะของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 1) ความเฉลียวฉลาด 2) ความตั้งใจ 3) ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ และ 4) ความจงรักภักดี

ถวิล ศรีใจงาม (2556, หน้า 26) กล่าวว่า ลักษณะของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 1) เป็นคนกล้าเปิดเผย 2) เป็นคนที่เชื่อมั่นในคนอื่น 3) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน 4) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 5) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความ สลับซับซ้อน และ 6) เป็นผู้มองการณ์ไกล

สุภาพ ลีชาพันธ์ (2557, หน้า 15-16) กล่าวว่า ลักษณะของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 1) การรักษาระดับความสม่ำเสมอของอารมณ์ เพื่อให้สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต 2) ความเชื่อมั่นในสิ่งที่ทำว่าถูกต้อง และ 3) การเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง

ปาณิสรา ตรัสศรี (2559, หน้า 83) กล่าวว่า ลักษณะของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 1) การสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ 2) การสร้างความรู้สึกร่วมกันให้ผู้ตามอยากจะทำตามแบบผู้นำ 3) การสร้างความมั่นใจในตนเอง และ 4) ความเคารพในตนเอง

มาริเนอร์ (Marriner, 1993, p.114) กล่าวว่า ลักษณะของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้ผู้นำ ประกอบด้วย 1) ความเฉลียวฉลาด 2) ความมีสมรรถภาพ 3) ความตั้งใจ 4) การเชื่อมั่นในตนเอง 5) ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ และ 6) ความเชื่อและค่านิยม

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1994, p.2) กล่าวว่า ลักษณะของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้ผู้นำ ประกอบด้วย 1) ความเชื่อและค่านิยม 2) ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ 3) ความภาคภูมิใจ และ 4) ความจงรักภักดี

ยุกต์ (Yukl, 1994, p.317) กล่าวว่า ลักษณะของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้ผู้นำ ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะเป็นที่เคารพนับถือ ศรัทธา 2) ความไว้วางใจ และ 3) การจูงใจให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่าลักษณะของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 1) ความเฉลียวฉลาด 2) ความมีสมรรถภาพ 3) ความตั้งใจ 4) ความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ 6) ความเชื่อและค่านิยม 7) ความภาคภูมิใจ 8) ความจงรักภักดี และ 9) ความมั่นใจของผู้ตาม

## 2. การสร้างแรงบันดาลใจ

### 2.1 ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ

ตำรง ศรีอร่าม (2554, หน้า 9-10) กล่าวว่า การดลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความสนใจ ผู้นำจะดลใจผู้ตามโดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

ถวิล ศรีใจงาม (2556, หน้า 6) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

สิริรักษ์ นักดนตรี (2557, หน้า 27) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการ หรือการทำงานเป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญโดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

สุภาพ สิกขาพันธ์ (2557, หน้า 13) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ปาณิสรา ตรีสศรี (2559, หน้า 49) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

โคเฮน (Cohen, 1990, pp.58-60) กล่าวว่า การโน้มน้าวจิตใจผู้ตามนั้นจะกระทำโดย 1) สร้างความมั่นใจให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และเชื่อว่าจะสามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ 2) สร้างความเชื่อ ความเข้าใจให้ผู้ตามว่าสิ่งที่กระทำนั้นมีคุณค่า 3) สร้างความคาดหวังให้เกิดขึ้นกับผู้ตามว่าจะสามารถทำงานได้สำเร็จ

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1994, p.2) กล่าวว่า การจูงใจด้านแรงดลใจเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจสู่วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

เคทซ์, และคานัน (Katz, & Kahn, 2004, p.207) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึง

ความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

## 2.2 ความสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 9 - 10) กล่าวว่า การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออก ซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและคิดในแง่บวก

ถวิล ศรีใจงาม (2556, หน้า 37) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจทำให้ผู้นำผลักดันให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สิริรักษ์ นักดนตรี (2557, หน้า 5) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ปาณิสรา ตรัสศรี (2559, หน้า 83) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้ผู้นำแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1994, p.2) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อชี้้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า ผลักดันให้ผู้ตามเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา



บาทอล, และคนอื่นๆ (Bartol, et al., 1999, p.223) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถผลักดันให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้ง พบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า

โฮเวล, และคอสลีย์ (Howell, & Costley, 2001, p.289) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานทำให้ทีมงานมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและคิดในแง่บวก

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลให้ผู้ตามประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและคิดในแง่บวก

### 2.3 ลักษณะของการสร้างแรงบันดาลใจ

วัชรพงษ์ แพร์หลาย (2554, หน้า 9) กล่าวว่า คุณลักษณะของการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ 2) การสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน และ 3) การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย

ถวิล ศรีใจงาม (2556, หน้า 7) กล่าวว่า คุณลักษณะของการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 1) การสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก 2) การสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน 3) การอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การสร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน และ 5) ความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

สุภาพ สิกขาพันธ์ (2557, หน้า 15 - 16) กล่าวว่า คุณลักษณะของการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 1) การสร้างแรงจูงใจภายใน 2) การไม่เห็นแก่ประโยชน์ ส่วนตน 3) การมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน 4) การให้กำลังใจผู้ร่วมงาน 5) มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงเป้าหมายในการทำงาน และ 6) การสร้างทัศนคติที่ดีและคิดในแง่บวก

สิริรักษ์ นักดนตรี (2557, หน้า 5) กล่าวว่า คุณลักษณะของการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 1) การจัดการ หรือการทำงานเป็นกระบวนการ 2) การสร้างแรงจูงใจภายใน 3) การไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม 4) การตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง 5) การสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย 6) การมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน 7) การให้กำลังใจผู้ร่วมงาน 8) มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงเป้าหมายในการทำงาน และ 9) การสร้างทัศนคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1994, p.3) กล่าวว่า คุณลักษณะของการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 1) การสร้างความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย 2) การสร้างคุณค่าและความสำคัญของเป้าหมาย 3) การสร้างความเชื่อมั่นว่าในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และ 4) สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

เดวิส (Davis, 1999, p.124) กล่าวว่า คุณลักษณะของการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 1) การสร้างแรงจูงใจภายใน 2) การไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม 3) การตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง 4) การมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน 5) มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงเป้าหมายในการทำงาน และ 6) การสร้างทัศนคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 1) การจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการ 2) การสร้างแรงจูงใจภายใน 3) การไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม 4) การตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง 5) การสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย 6) การมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน 7) การให้กำลังใจผู้ร่วมงาน 8) มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงเป้าหมายในการทำงาน และ 9) การสร้างทัศนคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

### 3. การกระตุ้นทางปัญญา

#### 3.1 ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา

สุภาพ สิกขาพันธ์ (2557, หน้า 16) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึงวิธีการที่ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ครูกำลังคิดสิ่งใหม่ ช่วยให้เกิดปัญหาด้วยวิธีการอย่างไรใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้รู้จักวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมียุทธศาสตร์ในการคิด ตลอดจนส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็น โดยมีเหตุผลสนับสนุน

สิริรักษ์ นักดนตรี (2557, หน้า 28) ได้สรุปว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ปาณิสรา ตรัสศรี (2559, หน้า 62) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

สมพร วัชรภูษิต (2564, หน้า 8) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง วิธีการที่ผู้นำช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้คิดแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1994, p.2) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเองได้

บาทอล, และคนอื่นๆ (Bartol, et al., 1999, p.169) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหายด้วยตนเอง

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนัก รู้ เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่างๆ ด้วยการคิดวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่างๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

### 3.2 ความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญา

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 10) กล่าวถึง ความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญาน่า การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

วัชรพงษ์ แพร่หลาย (2554, หน้า 23) กล่าวถึง ความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญา ว่าทำให้องค์กรมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ

สุภาพ สิกขาพันธ์ (2557, หน้า 16) กล่าวถึง ความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญาน่า การที่ผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ

มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ

สิริรักษ์ นักดนตรี (2557, หน้า 28) กล่าวถึง ความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญา ว่าทำให้ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ไม่ทำหายน และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย

สมพร วัชรภูษิต (2564, หน้า 19) กล่าวถึง ความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญาว่า ทำให้องค์กรสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1994, p.2) กล่าวถึง ความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญาว่า การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์

ยุกัล (Yukl, 1994, p.215) กล่าวถึง ความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญาว่า การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่างๆ โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ๆ จะช่วยให้หน่วยงานสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าว และสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา

กิปลัน, วานเซวิช, และดอนเนลลี (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1997, pp.15-17) กล่าวถึง ความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญาว่า การที่ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและสามารถแก้ปัญหาดได้ด้วยตนเอง เป็นผลให้องค์กรพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญาหมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้องค์กรมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

### 3.3 ลักษณะของการกระตุ้นทางปัญญา

วีชรพงษ์ แพร่หลาย (2554, หน้า 21) ได้กล่าวว่า ความสามารถทางสติปัญญาของผู้บริหารองค์กรที่ควรแสดงให้ผู้ร่วมงานได้เห็น คือ การความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทันต่อเหตุการณ์เสมอ มีวิธีการบริหารที่ชาญฉลาดสามารถแก้ไขปัญหา สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี รู้จักฟังและเลือกเอาความเห็นที่ดี ใช้ความรอบรู้ในการปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่ สามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานได้ มีทักษะในด้านการใช้ภาษาสื่อสาร มีความสามารถในการพัฒนา

ถวิล ศรีใจงาม (2556, หน้า 33) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถทางสติปัญญาของผู้บริหารองค์กร ประกอบด้วย 1) มีความสามารถในการแก้ปัญหา 2) มีความสามารถในการสื่อสาร 3) มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี 4) มีความรู้ก้าวหน้าทันเหตุการณ์ และ 5) ความรอบรู้ในการปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่

ปานิสรา ตรัสศรี (2559, หน้า 26) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถทางสติปัญญาของผู้บริหารองค์กร ประกอบด้วย 1) ใช้วิธีการดำเนินงานอย่างชาญฉลาด 2) มีความเป็นประชาธิปไตย 3) มีความสามารถในการแก้ปัญหา 4) มีความสามารถในการสื่อสาร 5) มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี 6) มีความรู้ก้าวหน้าทันเหตุการณ์ 7) มีความสามารถในการพัฒนาปรับปรุง 8) มีประสบการณ์และความรอบรู้กว้างขวาง และ 9) มีความสามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานได้ดี

สมพร วัชรภูษิต (2564, หน้า 42) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถทางสติปัญญาของผู้บริหารองค์กร ประกอบด้วย 1) ความมีเหตุผล 2) ความยังคิด 3) ความรอบรู้ในการปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่ และ 4) ความมองไวกระฉับกระเฉง

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1994, p.2) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของความสามารถทางสติปัญญาว่าประกอบด้วย 1) ความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสาร 2) ความสามารถในการพัฒนาปรับปรุงงาน 3) การดำเนินงานอย่างชาญฉลาด 4) ความมีเหตุผล 5) ความยังคิด และ 6) ความรอบรู้ในการปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่

บาทอล, และคนอื่นๆ (Bartol, et al., 1999, p.173) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของความสามารถทางสติปัญญาว่าประกอบด้วย 1) การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทันต่อเหตุการณ์เสมอ 2) การบริหารที่ชาญฉลาดสามารถแก้ปัญหา 3) ความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ 4) ความสามารถในการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานได้ และ 5) ความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสาร

โอเก, มุนชิ, และวาลุมบวา (Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009, pp.64-72) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของความสามารถทางสติปัญญาว่าประกอบด้วย รู้จักสร้างนวัตกรรม รู้จัก

การตั้งคำถามกระตุ้นการคิด ใช้จิตวิทยาปรับเปลี่ยนมุมมอง ใช้การสื่อสารที่สร้างสรรค์หลีกเลี่ยงการวิจารณ์ในที่สาธารณะ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของความสามารถทางสติปัญญาของผู้บริหารองค์กรที่ควรแสดงให้ผู้ร่วมงานได้เห็น ได้แก่ การความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทันต่อเหตุการณ์เสมอ มีวิธีการบริหารที่ชาญฉลาดสามารถแก้ไขปัญหา สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี รู้จักฟังและเลือกเอาความเห็นที่ดี ใช้ความรู้ในการปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่ สามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานได้มีทักษะในการใช้ภาษาสื่อสาร มีความสามารถในการพัฒนา มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทันต่อเหตุการณ์เสมอ และมีความสามารถในการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานได้

#### 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

##### 4.1 ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตำรา ศรีอร่าม (2554, หน้า 11) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำให้ความสนใจดูแลผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด โดยความเข้าใจและการร่วมเกี่ยวข้องและการพัฒนาความต้องการของผู้ตาม การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม ช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ อีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทาง ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม

สุภาพ สิกขาพันธ์ (2557, หน้า 16) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสนใจดูแลผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาครูให้พัฒนาตนเองตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ ผู้บริหารจะปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ช่วยเหลือชี้แนะการทำงานเมื่อครูต้องการ และกระตุ้น ปลุกเร้า และยกระดับความต้องการของครูให้มีระดับสูงขึ้น

สิริรักษ์ นักดนตรี (2557, หน้า 28) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

ปาณิสรา ตรีสศรี (2559, หน้า 48) ให้ความหมายว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน

มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าคุณกำลังถูกตรวจสอบ

สมพร วัชรภูษิต (2564, หน้า 23) ให้ความหมายว่าการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่ที่ปรึกษา ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1994, p.3) กล่าวว่า การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นพี่เลี้ยงสอนแก่ผู้ตาม

เดวิส (Davis, 1999, p.98) สรุปว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

เคทซ์, และคานัน (Katz, & Kahn, 2004, p.265) สรุปว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ เป็นพี่ที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการความสนใจ

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความสัมพันธ์ สนใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ เป็นพี่ที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการความสนใจ และความสามารถช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบการณ์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน มีการสื่อสารสองทางเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาคลุมเครือทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและสำคัญ

#### 4.2 ความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 10-11) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่ที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของ

ปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

วัชรพงษ์ แพร์หลาย (2554, หน้า 49-50) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า ในด้านความแตกต่างระหว่างบุคคลแล้ว ความแตกต่างภายในเอกบุคคล (individual differences) ก็เป็นประเด็นที่ทั้งนักวิชาการและนักปฏิบัติให้ความสนใจ ความแตกต่างภายในบุคคลหมายถึงความผันแปรภายในบุคคลเดียวกันในเวลาที่แตกต่างกัน บุคคลเดียวกันนั้นอาจจะมี ความสนใจสูงในสถานการณ์หนึ่ง แต่อาจไม่มีการสนใจเลยในอีกสถานการณ์หนึ่ง เกี่ยวกับเรื่องนี้ปัจจัย สภาพแวดล้อมอาจเกิดเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการผันแปรในพฤติกรรม อาทิ บรรยากาศภายใน องค์การ (organizational climate) นั้นจะมีบทบาทอย่างสำคัญ หรือบุคคลเดียวกันนั้นจะแตกต่างกันไปตามวัย กล่าวอีกในหนึ่งว่า วัยทำให้เกิดความแตกต่างภายในระหว่างบุคคล อาทิ การที่ผ่านงาน มามากมีประสบการณ์มาก ย่อมทำให้บุคคลมีความสุขรอบคอบมากกว่าสมัยเมื่อยังหนุ่มสาว หรือ ความแตกต่างของเวลาในวันหนึ่งๆ อาจทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างภายในแต่ละบุคคลได้ อาทิ บางคนทำงานตอนเช้าได้ดีกว่าตอนบ่าย และในทางกลับกันบางคนกลับทำงานตอนบ่ายได้ดีกว่าตอนเช้า

ถวิล ศรีใจงาม (2556, หน้า 64) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้ การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพจน์ของผู้มาแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของ แต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็น เครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าการกำลังถูกตรวจสอบ

สิริรักษ์ นักดนตรี (2557, หน้า 45) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า บุคคลนั้นมีความแตกต่างกันที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ บุคคลจะมีระดับ พลังงานและสามารถทนต่อความเหนื่อยล้าต่างกัน บุคคลจะมีความต้องการต่างกัน ดังนั้นจึงทำให้มี ความแตกต่างในการจูงใจบุคคลที่จะอยู่ภายใต้การนำที่แตกต่างกันไป

ปาณิสรา ตรัสศรี (2559, หน้า 134) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า โดยทั่วไปบุคคลจะแตกต่างกันทางร่างกาย ทางสติปัญญา ทางสังคม



และทางอารมณ์ ความแตกต่างดังกล่าวจะมีสาเหตุสำคัญมาจากพันธุกรรมและสภาพแวดล้อม และความแตกต่างเหล่านี้จะทำให้บุคคลแต่ละคนมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ไม่เหมือนใคร ในแง่ของการทำงานนั้น บุคคลอาจจะแตกต่างกันในแง่ความสามารถในการแก้ปัญหา ความรวดเร็วและแม่นยำในการเห็น ในการฟัง ความสามารถที่จะอดทนต่อความเคลือบแคลงสงสัย ต่อความเครียด ทักษะในการพูด ทักษะในการเขียน เป็นต้น ดังนั้นผู้ควบคุมบังคับบัญชาจึงต้องสังเกตความแตกต่างในผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน อย่างไรก็ตาม เพื่อประโยชน์ในการปรับใช้ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ

แบบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1994, p.2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า ผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะ เป็นผู้นำการให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา เพื่อการพัฒนาผู้ตาม โดยจะเอาใจใส่ในด้านความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และยังปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

เดวิส (Davis, 1999, p.169) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า บุคคลแตกต่างกันในความต้องการที่จะสังคมกับบุคคลอื่น บุคคลสามารถรับหน้าที่ และมีความรับผิดชอบได้ต่างกัน ในแง่ของการบริหารสิ่งที่ท้าทายนักบริหารก็คือการพยายามจัดการกับเอกบุคล ซึ่งมีความแตกต่างกันนี้ โดยทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

เคทซ์, และคานัน (Katz, & Kahn, 2004, p.148) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า ดังนั้นในการบริหารงานบุคคล จึงมีการทดสอบบุคคลากร และมีการใช้เทคนิคต่างๆ เพื่อการคัดเลือกบุคคล ทั้งนี้เพื่อที่จะได้บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ และอาจเสริมคุณสมบัติอื่นๆ อีกได้โดยวิธีการฝึกอบรม เป็นต้น

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ทราบว่าแต่ละคนมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ไม่เหมือนใคร ในแง่ของการทำงานนั้น บุคคลอาจจะแตกต่างกันในแง่ความสามารถในการแก้ปัญหา ความรวดเร็วและแม่นยำในการเห็น ในการฟัง ความสามารถที่จะอดทนต่อความเคลือบแคลงสงสัย ต่อความเครียด ทักษะในการพูด ทักษะในการเขียน เป็นต้น ดังนั้นผู้ควบคุมบังคับบัญชาจึงต้องสังเกตความแตกต่างในผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน อย่างไรก็ตาม เพื่อประโยชน์ในการปรับใช้ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ

### 4.3 ลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ดาร์จ ศรีอร่าม (2554, หน้า 11) กล่าวว่า ลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 1) การให้ความสนใจการดูแลผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด และ 2) การพัฒนาความต้องการของผู้ตาม

สุภาพ สิกขาพันธ์ (2557, หน้า 16) กล่าวว่า ลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 1) ให้ความสนใจใครอย่างใกล้ชิด 2) ส่งเสริมและพัฒนาครูให้พัฒนาตนเองตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถ 3) การปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน 4) ช่วยเหลือชี้แนะการทำงานเมื่อครูต้องการ และ 5) กระตุ้น ปลุกเร้า และยกระดับความต้องการของครูให้มีระดับสูงขึ้น

สิริรักษ์ นักดนตรี (2557, หน้า 28) กล่าวว่า ลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 1) การทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล 3) การให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล 4) การวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ 5) การส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง และ 6) การกระจายอำนาจโดยมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน

ปาณิสรา ตรัสศรี (2559, หน้า 48) กล่าวว่า ลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 1) ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล 2) ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ 3) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม และ 4) ผู้นำให้คำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงาน

แบส, และอโวลิโอ (Bass, & Avolio, 1994, p.3) กล่าวว่า ลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคน 2) การกระตุ้นให้กำลังใจ และ 3) การเป็นพี่เลี้ยงสอนแก่ผู้ตาม

เดวิส (Davis, 1999, p.98) กล่าวว่า ลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมที่ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น 2) ความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

เคทซ์, และคาคัน (Katz, & Kahn, 2004, p.265) กล่าวว่า ลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด และ 2) ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงาน

สรุปได้ว่า ลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความสัมพันธ์ สนใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด 2) ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ 3) ผู้บริหารช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบการณ์การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน และ 4) มีการสื่อสารสองทางเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับครู

### 1. ความหมายของครู

ยนต์ ชุ่มจิต (2550, หน้า 29) ได้อธิบายคำว่า “ครู” ว่าเป็นผู้นำทางศิษย์ไปสู่คุณธรรมชั้นสูง ผู้อบรมสั่งสอนถ่ายทอดวิชาความรู้ให้แก่ศิษย์ เป็นผู้มีความหนักแน่น ควรแก่การเคารพของลูกศิษย์ เป็นผู้ประกอบอาชีพอย่างหนึ่งที่ทำหน้าที่สอน มักใช้กับผู้สอนในระดับต่ำกว่าวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา

รังสรรค์ แสงสุข (2550, หน้า 38) ได้กล่าวว่า ครู คือ ผู้ให้ ผู้เติมเต็ม และผู้มีเมตตาให้ความรู้ไม่จำกัดทุกที่ทุกเมื่อ ครูต้องเต็มไปด้วยความรู้ และรู้จัก ขวนขวายหาองค์ความรู้ใหม่ๆ สะสมความดี มีบารมีมาก และครูที่ดีจะต้องไม่ปิดบัง ความรู้ ความมีจิตและวิญญาณของความเป็นครู การที่ครูจะเป็นผู้เติมเต็มได้ ครูควรจะเป็นผู้แสวงหาความรู้ ต้องวิเคราะห์ วิจัย วิจัย และมาบูรณาการความรู้ต่างๆ เข้าด้วยกัน จะต้องสอนเต็มที่โดยไม่มีการขี้เกียจหรือปิดบังไม่ให้ความรู้ เต็มที่ ครูต้องไม่ลำเอียงไม่เบียดเบียนศิษย์

รัตนวดี โชติกพนิช (2550, หน้า 15) ได้กล่าวถึงความหมายของครูว่า คือ ผู้ที่ทำหน้าที่สอนให้ศิษย์เกิดความรู้ และมีคุณธรรม จริยธรรมที่ดี นำประโยชน์ให้แก่สังคมได้ในอนาคต

อินดา ศิริวรรณ (2551, หน้า 2) ได้กล่าวว่า ครู คือ ผู้สั่งสอนสอนศิษย์ผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ศิษย์ ผู้ที่ทำหน้าที่สั่งสอนให้การศึกษาแก่ผู้อื่น

อุทิศ ทาหอม (2554, หน้า 16) ได้กล่าวว่า ครู คือ บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานถึงระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ทำหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอนให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและตรงตามหลักสูตรสถานศึกษาภายใต้โครงสร้างหลักสูตรแกนกลาง โดยมีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างกัน เช่น การจัดการเรียนการสอนโดยการใช้สื่อ การเรียนการสอนจากการแหล่งเรียนรู้

ธรรมนันท์กา แจ้งสว่าง (2554, หน้า 57) ได้ให้ความหมายของครู ว่าเป็นบุคลากรวิชาชีพที่ทำหน้าที่ในการสั่งสอนศิษย์หรือถ่ายทอดความรู้ให้กับศิษย์มีหน้าที่หลักทางด้าน การเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้รอบรู้เจริญก้าวหน้าและพัฒนาในทุกๆ ด้าน รวมทั้งให้เป็นผู้ที่มีศีลธรรม จริยธรรม ตามที่สังคมปรารถนา

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554, ย่อหน้า 2) ได้ให้ความหมายของครู ว่าเป็นผู้สั่งสอนศิษย์ผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ศิษย์ ครู มีรากศัพท์เป็นภาษาบาลี มาจากคำว่า ครู (คะรู) ซึ่งแปลว่าหนักแน่น และสันสกฤตว่า คुरु (ค-รุ) ซึ่งแปลว่า ผู้ชี้แจงสว่าง แต่โดยความหมายในภาษาไทยก็คือ ครูผู้สอนประสิทธิ์ประสาทความรู้ อบรมบ่มนิสัยศิษย์ให้เป็นคนดี ยกระดับวิญญาณความรู้ดีชั่วให้แยกแยะความดีความชั่ว และรู้จักการดำรงชีวิตในแนวทางที่ถูกต้องมีคุณธรรม

แมคควารี (Macquarie, 1992, pp.400-401) กล่าวถึง ความหมายของครูว่า หมายถึง บุคคลผู้สอนในโรงเรียน มหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย ตรงกับคำว่า ผู้บรรยายหรือผู้สอนเป็นรายบุคคล เกทส์ (Gates, 1995, pp.187-188) ได้ให้ความหมายของครูยุคใหม่ไว้ว่า คือ ผู้อำนวยการ ความสะดวกในการสอน ช่วยยกระดับลูกศิษย์ด้วยนวัตกรรมต่างๆ และที่สำคัญครูต้องเป็นผู้มีสัมพันธภาพที่ดีเยี่ยมกับศิษย์

คอลลิน (Collins, 2011, p.1) กล่าวถึง ความหมายของครูว่า หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติหน้าที่ประจำในโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาต่างๆ

ฟาร์เลส (Farlex, 2011, p.1) กล่าวถึง ความหมายของครูว่า หมายถึง บุคคลที่รับผิดชอบให้คำแนะนำ คำปรึกษาในเรื่องการศึกษาและเรื่องส่วนตัวในเรื่องการแนะนำสถาบันการศึกษาและแนะแนวอาชีพ รวมถึงกำกับดูแล ให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนในสถาบันการศึกษา

จากความหมายของครู สรุปได้ว่า ครู คือ ผู้ที่ทำหน้าที่หลักคือการสอนในรายวิชาต่างๆ ที่หลักสูตรกำหนดด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย คอยอบรมสั่งสอนลูกศิษย์ในเรื่องต่างๆ ของชีวิต และรวมถึงเรื่องคุณธรรม จริยธรรมที่ดี เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม

## 2. ความสำคัญของครู

วรรณะ บรรจง (2551, หน้า 1) กล่าวถึง ความสำคัญของคำว่าครูว่า เป็นผู้ที่มีหน้าที่ฝึกหัดให้ศิษย์มีความรู้เหมาะสมกับการประกอบอาชีพ ทั้งเชิงวิชาการ และมีคุณลักษณะตัวเพื่อให้มีความพร้อมในการบรรลุเป้าหมายของการศึกษา

อุทิศ ทาหอม (2554, หน้า 19) กล่าวถึง ความสำคัญของคำว่าครูว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทางการศึกษาไม่ว่าจะเป็นแบบอย่างในการเรียนการสอนให้แก่ศิษย์ แบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตนตามคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนการถ่ายทอดวิชาการความรู้ให้แก่ศิษย์โดยไม่ปิดบังอำพรางเป็นผู้เสียสละส่วนร่วมมากกว่าส่วนตัว และต้องเป็นผู้รักในการสอน ซึ่งการสอนเป็นหัวใจของความเป็นครู ควบคู่ไปกับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ศิษย์ให้ตั้งอยู่ในคุณงามความดี อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีความรู้ดีพยายามหาความรู้อยู่เสมอ เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นผู้ที่มนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลผู้พบเห็นซึ่งจะช่วยให้การทำงานหรือการทำหน้าที่ในทั้งส่วนรวมและส่วนตัวประสบความสำเร็จได้

รุ่ง แก้วแดง (2554, ย่อหน้า 1) กล่าวถึง ความสำคัญของคำว่าครูว่า เป็นผู้กำหนดอนาคตของชาติ ชาติใดก็ตามที่ได้ครูเป็นผู้มีความรู้ เป็นคนเก่ง เป็นคนเสียสละตั้งใจทำงาน เพื่อประโยชน์ของนักเรียน ชาตินั้นจะได้พลเมืองที่เก่งและฉลาดมีศักยภาพและมีความสามารถที่จะแข่งขันกับทุกประเทศในโลกได้

วิจารณ์ พานิช (2555, หน้า 12) กล่าวถึง ความสำคัญของครูยุคใหม่ว่า ครูยุคใหม่มีความสำคัญกับศิษย์เป็นอย่างมาก เพราะต้องเปลี่ยนบทบาทตนเอง จากผู้สอนเป็นผู้ฝึก หรืออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ทำให้ลูกศิษย์สามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองได้

พระมหาพงศ์ทราทิศย์ สุธีโร (2564, หน้า 1) กล่าวถึง ความสำคัญของครูยุคใหม่ว่าเป็นผู้ช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้เรียนพัฒนาตนได้เต็มตามศักยภาพ ใช้เทคโนโลยีมาเป็นแรงกระตุ้น สรรหาเทคนิคการสอนแบบใหม่โดยสอดคล้องกับความจำเป็นเพื่อการดำรงชีวิตในสังคมที่ทันสมัย มนุษย์ในยุคใหม่ต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลาครูจะต้องฝึกนิสัยให้ผู้เรียนรักการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนความคิดได้ง่าย มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสอนวิธีเรียนมากกว่าสอนเนื้อหา เพราะเนื้อหาในยุคสมัยนี้มากเกินไปเกินกว่าที่จะเรียนรู้ได้อย่างพอเพียงมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

พระมหาตุ้ย ขนติธมโม (2564, หน้า 1) กล่าวถึง ความสำคัญของครูว่า ครูมีบทบาทความสำคัญต่อสังคมมากมาย จนกระทั่งสังคมยกย่องให้ครูเป็นปูชนียบุคคล เพราะนอกจากครูจะคอยสั่งสอนอบรมวิชาความรู้ต่างๆ แล้วครูจะต้องคอยดูแลเอาใจใส่ต่อสุขทุกข์ของศิษย์ความเจริญก้าวหน้าของศิษย์และคอยปกป้องมิให้ศิษย์กระทำความชั่วต่างๆ งานของครูเป็นงานสร้างสรรค์ที่บริสุทธิ์เพราะเป็นการวางรากฐานความรู้ความดีและความสามารถต่างๆ ด้านแก่ศิษย์เพื่อช่วยให้สามารถดำรงตนเป็นคนดีมีอาชีพเป็นหลักฐาน และเป็นประโยชน์แก่สังคม เพื่อความสำเร็จ ความก้าวหน้าและความสุขความเจริญของผู้อื่นตลอดชีวิต ครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อสังคมและประเทศชาติ

อัลเทอร์ (Alter, 1993, p.20) กล่าวถึง ความสำคัญของครูว่า ครูเป็นผู้มีความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับการพัฒนาสังคม และส่วนตัวของนักเรียนมากขึ้น เนื่องจากความเข้มแข็งของครอบครัวลดลง

ไวน์, และเลิส (White, & Roech, 1993, pp.65-66) กล่าวถึง ความสำคัญของครูว่า ครูเป็นผู้มีความมั่นคงในหลักการใช้ความประพฤติดี

ฮามาลีเยน, และจูเคลลา (Hamalainen, & Jukela, 1993, p.68) กล่าวถึง ความสำคัญของครูว่า ครูเป็นผู้ชี้แนะและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่เด็ก และยอมรับความแตกต่างของนักเรียน

โวลารี (Wolery, 2001, p.271) กล่าวถึงความสำคัญของครูว่า เป็นงานที่มีเกียรติและเป็นอาชีพที่สามารถสร้างสังคมให้เป็นสังคมที่มีคุณภาพได้

จากความสำคัญของครู สรุปได้ว่าครูเป็นกลไกสำคัญที่สุดในการส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนา มีบทบาทความสำคัญในฐานะเป็นหัวใจของการจัดการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพของประชากรเป็นผู้นำทางวิญญาณหรือยกระดับวิญญาณมนุษย์ให้สูงขึ้นเป็นกัลยาณมิตร เป็นแบบอย่างของศิษย์ เป็นพ่อแม่คนที่สองของศิษย์

### 3. บทบาทของครู

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 73-79) ได้กล่าวถึง บทบาทของครู สรุปได้ ดังนี้ 1) ด้านการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้แก่ การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ พัฒนาแผนการสอน ให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา และสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ และ 2) ด้านจรรยาบรรณของวิชาชีพครู แบ่งเป็น จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบ และจรรยาบรรณต่อสังคม

ยนต์ ชุ่มจิต (2550, หน้า 71-79) กล่าวถึง บทบาทของครูว่า ถ้าเปรียบเทียบกับคำว่า ครูเป็นภาษาอังกฤษ teachers แต่ละตัวอักษร แปลได้ดังนี้ ผู้ถ่ายทอดความรู้แก่ศิษย์ (Teach, T) ผู้ส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรม (Ethics, E) ผู้ต้องมีความรับผิดชอบในวิชาการ เป็นนักวิชาการอยู่ตลอดเวลา (Academic, A) ผู้สืบทอดมรดกทางวัฒนธรรมจากคนรุ่นหนึ่งให้ตกทอดไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง (Cultural Heritage, C) ผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลทั่วไป (Human relation, H), ผู้วัดและประเมิน (Evaluation, E), ผู้ค้นคว้าวิจัย และนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ (Research, R) และ ผู้ให้บริการแก่นักเรียน (Service, S)

อินดา ศิริวรรณ (2551, หน้า 56-57) ได้กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของครูทั่วไป มีดังนี้ 1) รักการอ่าน รักการศึกษา ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัย มีความเชื่อมั่นศรัทธาในอาชีพครู 2) ความคิดเป็นของตนเอง กล้าแสดงออกเพื่อเผยแพร่ความคิดเห็นหรือ ความรู้ใหม่ๆ สาธารณะ 3) พฤติกรรมและวางตนอยู่ในกรอบศีลธรรมจรรยา อันเป็นบรรทัดฐานที่ยอมรับกันทั่วไปในชุมชน 4) ประกอบอาชีพเพื่อหารายได้เลี้ยงชีพที่พอสมควรแก่อัตภาพมานะบากบั่นมัธยัสถ์ 5) รักษาความสามัคคีระหว่างครู ไม่แบ่งแยกสถาบัน และวุฒิ 6) ช่วยรักษาผลประโยชน์ให้แก่เพื่อนครูด้วยกัน และ 7) เป็นที่ปรึกษาความรู้และวิทยาการใหม่ๆ ให้เป็นที่ปรึกษา แนะนำดี เมื่อเพื่อนครูประสบปัญหาหรือความเดือดร้อน

ทิศนา แคมมณี (2552, หน้า 23-25) กล่าวถึง บทบาทของครูว่า ควรพิจารณาจาก 1) การเตรียมการสอน โดยการศึกษาเรื่องที่จะสอนให้เข้าใจจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย แล้ววางแผนการสอน 2) ชั้นการสอน โดยการสร้างบรรยากาศในห้องเรียนที่ดี กระตุ้นผู้เรียนให้เกิดความสนใจที่จะเรียน จัดกิจกรรมตามแผนที่เตรียมไว้ อาจจะปรับเปลี่ยนบ้างตามสภาพสถานการณ์จริง

ในปัจจุบัน และ 3) การประเมินผล โดยการเก็บรวบรวมผลงานของผู้เรียนเอามาประเมินผล การเรียนรู้ของผู้เรียนตามที่กำหนดไว้ในแผนการสอน

โบรफी (Brophy, 1992, p.41) กล่าวถึง บทบาทของครูที่ดีไว้ว่า 1) ต้องเป็นนักมนุษยนิยม (humanist) คือ เป็นผู้ที่ยอมรับนักเรียนอย่างจริงจัง 2) เป็นผู้ที่มีความรู้ และมีความเข้าใจเกี่ยวกับ จิตวิทยาการเรียนการสอน 3) เป็นผู้ที่รู้จักนักเรียน ครูไม่เพียงแต่เป็นผู้สอนนักเรียนทางวิชาการ เท่านั้น แต่เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาการทางบุคลิกภาพของนักเรียนด้วย 4) เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิทาง วิชาการ โดยเฉพาะในวิชาต่างๆ ที่ตนจะต้องสอน 5) เป็นผู้นำที่ดีและเป็นผู้ฟังที่ดี 6) มีทักษะใน การจัดการห้องเรียนให้เอื้อการเรียนรู้ 7) เป็นผู้ที่นิยมในวิธีการวิทยาศาสตร์และเข้าใจกฎแห่ง พฤติกรรมและเป็นนักวิทยาศาสตร์พฤติกรรม และ 8) จะต้องมีทักษะของชีวิต (life skills) คือ เป็นผู้ สามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี และมีความสัมพันธ์อันดีหรือต้องมีมนุษยสัมพันธ์

ฮามาเลียน, และจูเคลา (Hamalainen, & Jukela, 1993, p.68) กล่าวถึง บทบาทของ ครู คือ หัวใจสำคัญที่จะทำให้ลูกศิษย์ประสบความสำเร็จในหน้าที่และการทำงานหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับ การทำหน้าที่ของครูเป็นส่วนสำคัญเพราะว่าครูคือผู้ที่ทำหน้าที่ ต่อไปนี้ 1) ครูควรเป็นแม่พิมพ์ที่มีความรู้ความประพฤติที่ดี 2) ครูเป็นผู้พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมให้แก่เยาวชน 3) ครูเป็น ผู้นำทางศาสนาและวัฒนธรรม 4) ครูมีบทบาทในการเป็นผู้พัฒนาเยาวชน เช่น ให้ความรู้ ความสามารถในการทำงาน สอนให้เยาวชนมีความสำนึกที่ดี รู้ว่าอะไรถูก อะไรควรทำไม่ควรทำ 5) บทบาทในการเป็นผู้นำทางศีลธรรม จริยธรรมและค่านิยม 6) บทบาทในการส่งเสริมความมั่นคง ทางศาสนาและวัฒนธรรม เช่น ศรัทธา เลื่อมใสในศาสนาที่ตนนับถือ 7) บทบาทในการพัฒนาสังคม 8) บทบาทในการพัฒนาการเมืองการปกครอง และ 9) บทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจ

โวลเลรี (Wolery, 2001, p.71) กล่าวถึง บทบาทของครู ไว้ 5 ประการ ดังนี้ 1) ครูต้อง มีความเข้าใจต่อการพัฒนาการของนักเรียนที่เกี่ยวข้องด้านสติปัญญาความสามารถ ความจำกัด เพื่อครูจะ ได้วางแผนจัดกิจกรรม 2) ครูต้องรู้เนื้อหาวิชาที่สอน ให้สอดคล้องกับการพัฒนาการของนักเรียน เพราะนักเรียนแต่ละวัยมีการพัฒนาการที่แตกต่างกัน 3) ครูต้องรู้เหตุปัจจัยของปัญหาอุปสรรค และ เกี่ยวข้องการสอนด้านต่างๆ 4) ครูต้องรู้หลักการเรียนรู้ และขบวนการที่จะช่วยให้นักเรียนตอบสนอง ต่อการเรียนรู้สูงสุด และ 5) ครูต้องเป็นผู้สามารถวัดและประเมินผลผลการเรียนของนักเรียนแต่ละคน ของครูต้องทำการวัดและประเมินผลด้วยความรอบคอบ และสามารถนำผลการเรียนมาปรับปรุง การเรียนการสอนได้

บอริช (Borich, 2004, pp.11-12) ได้กล่าวถึง บทบาทของครูที่มีประสิทธิภาพ ในการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ 1) การสร้างความชัดเจนในบทเรียน (lesson clarity) 2) การสร้าง กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย (instructional variety) 3) การแสดงความใส่ใจในงานสอน (teaching task orientation) 4) การทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ (engagement

in the learning process) และ 5) การส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ (student success rate)

บิลล์ (Bill, 2005, p.163) ได้กล่าวถึง บทบาทของครู ประกอบด้วย 4 ประการ ดังนี้  
 1) ทำหน้าที่เหมือนผู้ฝึกที่คอยช่วยเหลือให้คำแนะนำ 2) ให้ความสนิทสนมเป็นเพื่อนกับผู้เรียน  
 3) เป็นทางออกที่สร้างสรรค์ให้กับเด็ก และ 4) เป็นสะพานการสื่อสารที่คอยเชื่อมโยงระหว่างเด็กกับโลก

จากบทบาทของครู สรุปได้ว่า เป็นพฤติกรรมของครูที่ต้องแสดงออกให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยมีขอบเขตของการกระทำตามกฎหมาย ตามที่สังคมคาดหวัง และจากสามัญสำนึก โดยมีบทบาท ดังนี้ 1) เป็นผู้ให้ความรู้แก่นักเรียนด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย 2) เป็นต้นแบบที่ดีให้กับนักเรียนและสังคม 3) พัฒนาการเมืองการปกครอง และ 4) เป็นผู้นำทางศีลธรรม และจริยธรรม

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

### 1. ความหมายของสมรรถนะ

จีระ งามศิลป์ (2550, หน้า 3) ได้กล่าวถึง ความหมายของสมรรถนะตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ให้ความหมายไว้ว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

दनัย เทียนพุดม (2550, หน้า 20) ได้กล่าวถึง ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง การบูรณาการความรู้ทักษะ ทักษะ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลจนทำให้ผลงานนั้นมีคุณค่าสูงสุดหรือมีประสิทธิภาพ

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550, หน้า 62) กล่าวถึง โครงการพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ได้ให้คำจำกัดความคำว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ในองค์กร โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

รัชฎา ณ นาน (2550, หน้า 10) ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์



หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนดและเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงออกจากบุคคลอื่นอย่างสมเหตุสมผล

พิมพันธ์ เดชะคุปต์, และพรทิพย์ แข็งขัน (2551, หน้า 3) ได้สรุปไว้ว่า สมรรถนะหมายถึง บุคลิกลักษณะที่ทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถสร้างผลงานการปฏิบัติงานที่ดีตามเกณฑ์ที่กำหนดและ สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

อุไร รัตนเมธาธร (2553, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะว่า หมายถึง ความสามารถสำคัญของบุคคลที่จำเป็นต้องมีหรือต้องการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554, หน้า 1128) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะว่า หมายถึง ความสามารถ ดีเยี่ยม และการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

บอสซิส (Boyatzis, 1982, p.90) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะว่าคือกลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการได้

มิตรานี, ดอลซีล, และฟิตต์ (Mitrani, Dalziel, & Fitt, 1992, p.11) ได้ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงานสอดคล้องกับ สเปนเซอร์, และคนอื่นๆ (Spencer, et al., 1993, p.9) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

ไรแลท, และโลฮาน (Rylatt, & Lohan, 1995, p.47) ได้ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะว่าคือ ลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์หรือในงานหนึ่ง ซึ่งเป็นสมรรถนะในมุมมองของปัจจัยที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน

เดอส์, และเฮอร์ (Dale, & Hes, 1995, p.80) ให้ความหมายสมรรถนะในด้านอาชีพ (occupational competency) ว่าหมายถึง ความสามารถ (ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกต้องคาดหวัง และโรทเวล (Rothwell, 2002, p.32) สมรรถนะคือคุณสมบัติใดๆ ที่คนมีและช่วยให้บรรลุผลสำเร็จของงาน

ไรแลท, และโลฮาน (Rylatt, & Lohan, 1995, p.20) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าหมายถึง ลักษณะของทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ณ สถานการณ์หรือเฉพาะงานนั้น

โอ ฮาแกน (O'Hagan, 1996, pp.4-5) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะว่าเป็นแนวคิดกว้างอันหนึ่งว่า หมายถึง การผสมผสานทักษะ ความรู้ และเทคโนโลยีขององค์กรในการดำเนินงาน

สก๊อต (Scott, 1997, p.112) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะว่า คือ กลุ่มของ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่อ งานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผล เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถสร้างเสริมได้

ดับบอยส์, และคนอื่นๆ (Dubois, et al., 1998, p.657) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะว่า หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวบุคคลและนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม ในแนวทางที่ ถาวรเพื่อบรรลุผลการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ ลักษณะเฉพาะเหล่านี้รวมถึงความรู้ ความชำนาญ ลักษณะของมโนภาพในตัวเอง แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะเฉพาะของบุคคลแบบแผน ความคิด ความตั้งใจ แนวทางของความคิด ความรู้สึกและการกระทำ

อาร์โนล ดี นาไดแล็ค (Arnauld de Nadailac, 2003, p.21) ได้ให้ความหมายของ คำว่า สมรรถนะว่าเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิด การบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่างๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ การเรียนรู้ทักษะ และ เจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่างๆ ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหา ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

การ์นีส์ เซอร์มอน (Ganesh Shermon, 2004, p.35) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะว่า เป็นแนวคิดผลลัพธ์ขององค์การต้องการได้ คือ สมรรถนะ หมายถึง สมบัติที่บุคคล จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากความหมายนี้จะทำให้บุคคลแสดงออก ถึงพฤติกรรมทำให้เกิดผลงานและผลลัพธ์ขององค์การ

จากความหมายของสมรรถนะ สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ที่องค์การต้องการทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ และคุณสมบัติเฉพาะบุคคลที่เกิดจาก การเรียนรู้ประสบการณ์การศึกษา การฝึกอบรม และการปฏิบัติที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การเพื่อ ส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำมาอ้างอิงเป็นมาตรฐาน อาชีพหรือคุณภาพของการทำงานของแต่ละบุคคล

## 2. ความสำคัญของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550, หน้า 62-64) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสำนัก-ศูนย์-และสถาบันต่างๆ ดังนี้

1. สมรรถนะนำไปใช้ในขบวนการสรรหาและเลือกสรร ภาครัฐมักเน้นที่ระดับแรก บรรจุ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการสรรหาจากภายนอกภาครัฐ โดยหลักการแล้ว กระบวนการสรรหาและ เลือกสรรเริ่มด้วยข้อมูลเกี่ยวกับงาน ไม่ว่าเป็นการวิเคราะห์งาน หรืออาจใช้ข้อมูลการวิเคราะห์งานที่มี อยู่ แล้วทบทวนปรับปรุง จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อกำหนดเกี่ยวกับงาน เพื่อนำไปออกแบบวิธีการสรรหา และเลือกสรรที่เหมาะสม ถ้าใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็งในการเปรียบเทียบ

2. สมรรถนะนำไปใช้ในกระบวนการพัฒนา เป็นการเน้นข้อมูลเกี่ยวกับงานที่จากวิเคราะห์งานเช่นกัน เพื่อกำหนดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ จากนั้นจะนำข้อมูลเหล่านี้ไปวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาสำหรับข้าราชการรายบุคคลต่อไป

3. สมรรถนะนำไปใช้ในการบริหารผลงาน กระบวนการบริหารผลงานประกอบด้วย

- 1) การวางแผน/มอบหมายงาน
- 2) การติดตามการปฏิบัติงาน
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ
- 4) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

จีระ งามศิลป์ (2550, หน้า 10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource) สามารถทำได้หลายประการ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) เป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะ (competency) ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าองค์การมีคนที่เหมาะสมจะต้องมีสมรรถนะ (competency) ไต่บ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration) สมรรถนะ (competency) สามารถนำไปใช้กำหนดค่างาน (compensable factor) โดยวิธีการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้นๆ มากน้อยเพียงใด

3. การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) สมรรถนะ (competency) เป็นการสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะ (competency) ตรงกับตำแหน่งงาน

4. การบรรจุตำแหน่ง สมรรถนะ (competency) ของผู้มีความสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการในหน่วยงาน

5. การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะ (competency) ของบุคลากรให้เต็มขีดของแต่ละคน

6. การโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่ง การทราบสมรรถนะ (competency) ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับ การโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม

7. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ดีที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะ (competency) ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงาน

และความสามารถ รวมทั้งการติดตามการทำงานและการประเมินผลก็พิจารณาจากสมรรถนะ (competency) เป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป

ซูซีย์ สมิทธิไกร (2550, หน้า 26) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะว่ามีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์กร ดังนี้ 1) ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติทั้งในด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน 2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะและความสามารถของตนว่าอยู่ในระดับใดและต้องพัฒนาเรื่องใด 3) สามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์กร 4) ช่วยสนับสนุนตัวชี้วัดหลักของผลงานให้บรรลุเป้าหมาย และ 5) ช่วยให้การหล่อหลอมสมรรถนะขององค์กรประสบผลสำเร็จเร็วยิ่งขึ้น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553, ย่อหน้า 2) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์แทบทุกกระบวนการหลักสำคัญคือต้องให้คนที่สมรรถนะนั้นได้ทำงานตามสมรรถนะที่เขาถนัดหรือมีความสามารถได้มีโอกาสพัฒนาสมรรถนะให้เต็มขีดตามที่จะทำได้สมรรถนะบางสมรรถนะอาจจะพัฒนายากบางสมรรถนะอาจจะพัฒนาได้ง่ายองค์กรต้องคำนึงถึงความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน โดยต้องจัดคนให้เหมาะสมกับงาน การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์สามารถทำได้หลายประการ ดังนี้

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างเงินเดือน
3. การสรรหาและการคัดเลือก
4. การฝึกอบรมและพัฒนา
5. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง
6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน
7. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้าง

อนันต์ พันนิก (2554, หน้า 26) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะว่ามีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์กร เพราะสมรรถนะจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (2555, หน้า 39) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะ ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรม องค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การอย่างมีระบบและต่อเนื่องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมขององค์การและยุทธศาสตร์ขององค์การ

3. เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์การ เช่น การสรรหา การคัดเลือกและการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งและการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

กันตา กริมสูงเนิน (2557, หน้า 24) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะว่ามีความสำคัญในตัวตนของแต่ละคน ซึ่งจะให้เห็นได้ถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถที่สามารถถ่ายทอดออกมาให้เห็นในการปฏิบัติงานที่มีศักยภาพนั่นเอง หากองค์กรสามารถจัดสรรคนให้ตรงกับความสามารถความถนัดของแต่ละบุคคลแล้วจะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

พัทธนันท์ โมครรัตน์ (2558, หน้า 43) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะว่าสมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อตัวบุคคลและองค์การ เพราะสมรรถนะจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากรการประเมินผลการปฏิบัติงานการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการจ่ายผลตอบแทนเป็นต้นสำหรับการวิจัยในครั้งนี้เป็นการนำสมรรถนะมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาตามโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สิทธิพงศ์ นกแอนหมาน (2558, หน้า 38) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะว่ามีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อทั้งตัวบุคคล องค์การและการพัฒนาระบบเศรษฐกิจระดับประเทศ เช่น การพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น โดยการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในการสรรหาคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ามาทำงานในส่วนต่างๆ ที่ตรงกับความสามารถของบุคคล การปรับตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะ ศูนย์การเรียนรู้ดิจิทัลและทรัพยากรสารสนเทศของตัวบุคคลเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งหลายๆ องค์การได้นำเอาความสำคัญและประโยชน์ของสมรรถนะมาใช้เป็นตัวชี้วัดผลงาน (KPIs) เพราะสมรรถนะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลจากปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้สมรรถนะยังสามารถเป็นตัวกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การให้สู่ความเข้มแข็งและความสามารถในการแข่งขันได้ ดังนั้น การที่จะพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ต้องการนั้น ควรมีการดึงสมรรถนะที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาใช้ให้เหมาะสมกับงานเกี่ยวข้องจึงจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

ละมัย จันทร (2560, หน้า 16) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ โดยคำนึงถึงข้อมูลสารสนเทศ

กระบวนการดำเนินงานขององค์การวัฒนธรรมและรูปแบบการปฏิบัติงาน ทักษะ ความรู้ ลักษณะนิสัยและแรงจูงใจ

ลอยด์, และคูก (Lloyd, & Cook, 1993, p.14) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถจะปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้ตามความคาดหวังขององค์กร ทำให้องค์กรสำเร็จและก้าวหน้า

เดวิส, และเอลลิสัน (Davies, & Ellison, 1997, pp.39-40) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะว่าเป็นสิ่งกำหนดให้คนปฏิบัติงานได้ดี ตามความคาดหวังขององค์กร สมรรถนะในมุมมองนี้เป็นปัจจัยชี้จำที่ทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยนำเข้าที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน

ไบรอันท์, และพูสตี (Bryant, & Poustie, 2001, pp.14-21) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะว่า เป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์เกิดแรงผลักดันต่อการทำงาน ทำให้สนใจใฝ่รู้ เพิ่มทักษะให้ตนเอง และมีความอดทนไม่ท้อถอยต่อการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

ซีดานแมนลักคา (Sydanmaanlakka, 2002, pp.1-6) กล่าวถึง ความสำคัญของพัฒนาสมรรถนะไว้ว่า การพัฒนาสมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์กรต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การดำเนินงานขององค์กรจึงขึ้นกับสมรรถนะขององค์กร แนวคิดการบริหารงานที่จะต้องเน้นการบริหารสมรรถนะจึงเป็นการสร้างสมรรถนะขององค์กร ซึ่งหมายถึงว่าจะต้องมีการกำหนดสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของทีมงาน แล้วรวมเป็นสมรรถนะขององค์กร นั่นแหละคือ สมรรถนะของบุคคลที่จะสอดคล้องกับสมรรถนะขององค์กร สมรรถนะในที่นี้ หมายถึง ความรู้ ทักษะ เจตคติ ประสบการณ์ และคุณลักษณะ โดยคำนึงถึงข้อมูลสารสนเทศ กระบวนการดำเนินงานขององค์กร วัฒนธรรมและรูปแบบการปฏิบัติงาน การบริหารสมรรถนะจึงเป็นองค์ประกอบหลักที่จะทำให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จหากบุคลากรแต่ละคนมีเป้าหมายเชิงการแข่งขันร่วมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกันในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การกำหนดเป็นสมรรถนะ ซึ่งเป็นความสามารถที่จะทำงานนั้นให้เกิดผลสำเร็จ บุคคลต้องมีความรู้ มีทักษะ มีเจตคติ มีประสบการณ์ และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กร

จากความสำคัญของสมรรถนะ สรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการพัฒนาบุคลากร อีกทั้งยังมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน และต่อการบริหารงานบุคคล กล่าวคือ สมรรถนะมีส่วนช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งสามารถใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ การวางแผนการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อให้ให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

### 3. ประเภทของสมรรถนะ

เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม (2550, หน้า 28) ได้ให้ทัศนะและแบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ 1) สมรรถนะพื้นฐาน หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน สมรรถนะนี้จะไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่างกัน และ 2) สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างไปจากผู้อื่น หมายถึงสมรรถนะที่มุ่งเน้นการใช้ความรู้ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจและเจตคติ ที่ทำให้บุคคลมีการทำงานสูงกว่ามาตรฐาน ช่วยทำให้งานเกิดผลสำเร็จดีเลิศ เป็นสมรรถนะที่นักวิชาการให้ความสำคัญในการพัฒนามากกว่าสมรรถนะอื่น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550, หน้า 259) แบ่งประเภทของสมรรถนะตามแหล่งที่มาของสมรรถนะออกได้ 3 ประเภท คือ 1) personal competencies เป็นสมรรถนะเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในการเขียนภาพของศิลปิน การแสดงของนักร้องหรือนักกีฬา คนบางคนที่สามารถดำรงชีพอยู่ก็บอสรพิษได้ นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือการเลียนแบบ ไม่สามารถถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้ 2) job competences เป็นสมรรถนะที่เป็นความสามารถเฉพาะของบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆ ต้องการ ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการ 3) organization competencies เป็นสมรรถนะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร ที่มีส่วนทำให้องค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จได้ เช่น บริษัทโซนี่ เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตสินค้าประเภทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีขนาดเล็ก บริษัท 3M เป็นองค์กรที่มีความสามารถเฉพาะในด้านการผลิตสินค้าจำพวกเทป กระดาษกา

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2552, หน้า 29) ได้แบ่งประเภทออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ไว้ดังนี้ 1) core competency หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมี หรืออาจพูดได้ว่า core competency เป็นคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมี ซึ่ง core competency ขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่ง หรืออาจหมายถึง ความสามารถที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการ ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี หรือผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น 2) functional competency หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางการปราบปราม เป็นต้น

สุรศักดิ์ ศุภเมธีวรกุล (2557, หน้า 53) กล่าวว่า แนวทางในการกำหนดสมรรถนะแต่ละองค์กรไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัวแล้วแต่ความเหมาะสมและลักษณะงานขององค์กร แต่การกำหนดสมรรถนะที่นิยมใช้มี 2 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะความสามารถหลัก (core competency) เป็น

สมรรถนะที่คนทุกคนในองค์กรเดียวกันจะต้องมีเหมือนกัน และ 2) สมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ (functional competency) เป็นสมรรถนะที่คนในแต่ละหน่วยงานจะมีลักษณะแตกต่างกันตามลักษณะของงาน

เทียน ทองแก้ว (2558, หน้า 5) สรุปสมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท คือ 1) สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ 2) สมรรถนะเฉพาะงาน (job competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว 3) สมรรถนะองค์การ (organization competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น 4) สมรรถนะหลัก (core competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และ 5) สมรรถนะในงาน (functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

สเปนเซอร์, และคนอื่นๆ (Spencer, et al., 1993, p.21) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม เพื่อใช้ในการทำวิจัย ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก หมายถึง พื้นฐานของความรู้ และทักษะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสามารถพัฒนาขึ้นมาได้โดยการฝึกอบรม 2) สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ หมายถึง สมรรถนะที่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเด่น ออกจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถระดับปานกลางได้ แม้ว่าสมรรถนะด้านนี้จะยากต่อการพัฒนา แต่ก็เป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในระยะยาว 3) สมรรถนะขั้นกลยุทธ์ หมายถึง สมรรถนะหลักขององค์กรแต่มุ่งไปที่สมรรถภาพขององค์กร รวมไปถึงสมรรถนะที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม การให้บริการความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยี

เวอร์ทานีน (Virtanen, 1996, pp.60-61) กล่าวว่าสมรรถนะพิจารณาได้ 5 ด้าน คือ 1) สมรรถนะด้านงาน (task competency) หรือสมรรถนะในการสร้างผลงาน หรือความสามารถในการทำงาน การวางแผน และกำหนดการใช้เครื่องมือ และบุคลากรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายการทำงาน 2) สมรรถนะด้านอาชีพ (professional competency) คือ ความสามารถในการทำงานที่เฉพาะเจาะจง ต้องอาศัยความสามารถเฉพาะด้าน 3) สมรรถนะด้านการเมือง (political competency) เป็นสมรรถนะการสร้างการยอมรับตามกฎหมาย คือ ความสามารถในการชักจูงโน้มน้าวใจเพื่อครองครองอำนาจในการจัดแบ่งทรัพยากรโดยเป็นที่ยอมรับร่วมกัน 4) สมรรถนะด้านจริยธรรม (ethical competency) สมรรถนะการคิดอย่างมีเหตุมีผลบนพื้นฐานของศีลธรรม ซึ่งหากพิจารณาในส่วนของสมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะทางจริยธรรมและสมรรถนะทางการเมือง ขณะที่สมรรถนะเกี่ยวกับการทำงาน และ 5) สมรรถนะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจัดเป็นสมรรถนะเฉพาะด้าน (specific competency) ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามตำแหน่งงาน อย่างไรก็ตามการเกิด



สมรรถนะในแต่ละด้านเป็นการเกิดขึ้นเนื่องจากองค์ประกอบของสมรรถนะทั้งในส่วนที่เป็นค่านิยม และในส่วนที่เป็นทักษะความรู้

ไบแฮม, และมอยเออร์ (Byham, & Moyer, 1998, para.2) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะ เพื่อใช้ในการประเมินความสำเร็จขององค์กร ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านพฤติกรรม หมายถึง สิ่งที่คนพูด หรือกระทำ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดี 2) สมรรถนะด้านความรู้ หมายถึง สิ่งที่คนรู้เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง เทคโนโลยี วิชาชีพ กระบวนการ ตลอดจนความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน และความรู้เกี่ยวกับองค์กร และ 3) สมรรถนะด้านแรงจูงใจ หมายถึง วิธีที่บุคคลแสดงความรู้สึกรักต่องาน ต่อองค์กร หรือต่อสภาพทางภูมิศาสตร์ขององค์กร โดยทั้ง 3 สมรรถนะนี้จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge: K) ทักษะ (Skill: S) และความสามารถ (Ability: A) รวมทั้งคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

ไบรอันท์, และพูสตี (Bryant, & Poustie, 2001, p.19) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะเพื่อใช้ในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานห้องสมุด ออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที้องค์กรทำได้ดีที่สุด และเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กร จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ทำงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด 2) สมรรถนะด้านพฤติกรรม อาจเรียกได้อีกอย่างว่า สมรรถนะด้านบุคคล หมายถึง คุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของบุคคล ที่มีอิทธิพลและเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติโดยปกติจะเกี่ยวข้องกับงานหลายๆ ด้านระหว่างองค์กร และ 3) สมรรถนะด้านเทคนิค บางครั้งอาจเรียกว่า สมรรถนะด้านวิชาชีพ เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้หรือทักษะเชิงเทคนิค จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

สรุปประเภทของสมรรถนะได้ว่า การกำหนดประเภทของสมรรถนะหรือ Competency แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกทางพฤติกรรมแล้วส่งผลต่อความสำเร็จในหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงาน 2) สมรรถนะองค์การ เป็นสมรรถนะหรือขีดความสามารถโดยรวมขององค์การ ความหมายคือ สิ่งที่เหมาะสมทั้งทักษะและเทคโนโลยีทั้งหมดขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน 3) สมรรถนะแยกแยะ หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งทำให้บุคคลผู้นั้นมีความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างเห็นได้ชัด สมรรถนะประเภทนี้ไม่สามารถรับรู้ได้จากภายนอก ได้แก่ มุมเหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ และมโนภาพของตนเอง ซึ่งเห็นได้จากทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ เป็นต้น

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับครูในศตวรรษที่ 21

### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21

วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง, และอธิป จิตตฤกษ์ (2554, ย่อหน้า 2) อธิบายแนวคิดของ โรบิน โฟการ์ตี้ และไบรอัน เอ็ม ฟิท ซึ่งทั้งสองคนทำงานเป็นที่ปรึกษาด้านการศึกษาให้กับโครงการ “สอนให้น้อยลง เรียนรู้ให้มากขึ้น” (teach less, learn more) คือ กรอบวิสัยทัศน์ด้านการศึกษาของสิงคโปร์ที่สร้างขึ้นเพื่อเตรียมประเทศให้พร้อมเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 โดยโครงการนี้เป็นส่วนหนึ่งของกรอบความคิดที่ใหญ่กว่า ซึ่งประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ 4 อย่างที่สัมพันธ์ต่อกัน ได้แก่

วิสัยทัศน์ที่ 1 วิสัยทัศน์เพื่อชาติ : โรงเรียนนักคิด ประเทศแห่งการเรียนรู้

วิสัยทัศน์ที่ 2 วิสัยทัศน์เพื่อการศึกษา : สอนให้น้อย เรียนรู้ให้มากขึ้น

วิสัยทัศน์ที่ 3 วิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติ : กลยุทธ์ตั้งสลับหย่อน

วิสัยทัศน์ที่ 4 วิสัยทัศน์เพื่อความร่วมมือ : ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

วิจารณ์ พานิช (2555, หน้า 16-18) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตั้งแต่ชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัยและตลอดชีวิต คือ 3R X 7C ซึ่ง 3R ได้แก่ reading (อ่านออก) riting (เขียนได้) rithmetics (คิดเลขเป็น) ส่วน 7C ได้แก่ 1) critical thinking & problem solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมี วิจารณ์ญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา) 2) creativity & innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม) 3) cross-cultural understanding (ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์) 4) collaboration, teamwork & leadership (ทักษะด้านความร่วมมือการทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ) 5) communications, information & media literacy (ทักษะด้านการ สื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ) 6) computing & ICT literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) 7) career & learning skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้)

คุรุสภา (2562, หน้า 1) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาผู้เรียน ด้วยการพัฒนาวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยใช้ “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)” เป็นกระบวนกรที่สมาชิกร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ เรียนรู้ร่วมกันแบบ กัลยาณมิตรทางวิชาการ ทั้งครู ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้เป็น “คนคุณภาพ” ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดคุณภาพ บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกัน สะท้อนคิดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้พัฒนาวิชาชีพเพิ่มมากขึ้นอยู่เสมอและต่อเนื่อง

โฮเวิร์ด การ์ดเนอร์ (Howard Gardner, 2000) กล่าวว่า ลักษณะที่สังคมควรปลูกฝังในคนรุ่นถัดไป คือ จิตที่เกี่ยวข้องกับการรู้คิดเป็นหลักที่ 3 ลักษณะ ได้แก่ จิตเชี่ยวชาญ จิตรู้สังเคราะห์ และจิตสร้างสรรค์ และอีก 2 ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ นั่นคือ จิตรู้เคารพ และจิตรู้จริยธรรม ซึ่งเขาได้อธิบายลักษณะสำคัญของจิตแต่ละลักษณะให้เห็นว่า 1) จิตเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับ

เชี่ยวชาญในสาขาวิชา อาทิ ศิลปะ งานช่างฝีมือ งานวิชาชีพหรืองานวิชาการ หากประเมินคร่าวๆ คนคนหนึ่งจะใช้เวลาประมาณ 10 ปี เพื่อเรียนรู้สาขาวิชาใดๆ ก่อนจะได้ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญสาขาวิชานั้นๆ และโดยมากความเชี่ยวชาญนั้นๆ ได้มาจากการอบรมสั่งสอน 2) จิตรู้สังเคราะห์ หมายถึง จิตที่สำรวจแหล่งข้อมูลหลากหลาย รู้ว่าอะไรสำคัญควรค่าแก่ความสนใจและนำข้อมูลทั้งหมดนั้นมาผสมผสานกันได้อย่างมีเหตุมีผลสำหรับตนเองและผู้อื่น 3) จิตสร้างสรรค์ ศิลปะ นักวิทยาศาสตร์และปัญญาชนส่วนมากมีวิถีทางคล้ายคลึงกันในหมู่เพื่อนร่วมอาชีพ แต่ผู้ที่มีจิตสร้างสรรค์จะต่างจากผู้เชี่ยวชาญทั่วไปตรงที่รู้จักแผ้วถางหนทางใหม่ขึ้นมาสังคมเราได้มาถึงจุดที่เห็นคุณค่าของผู้ที่พยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ 4) จิตรู้เคารพ ตั้งแต่แรกเกิด ทารกรับรู้ได้ถึงมนุษย์คนอื่นๆ แม้แต่ทารกตัวแดงๆ ก็ยังแสดงออกว่าสนใจใคร่รู้อะไรก็ตามที่มีหน้าตาหรือเสียงคล้ายมนุษย์ ความผูกพันระหว่างบุพการีกับบุตรมีแนวโน้มที่จะพัฒนาในช่วงเดือนแรกๆ ธรรมชาติและความแน่นแฟ้นของความผูกพันนี้ และ 5) จิตรู้จริยธรรม การรู้จักเคารพผู้อื่นเป็นสิ่งที่สั่งสมมานานตั้งแต่เด็ก จุดยืนทางจริยธรรมนั้นไม่ได้ขัดแย้งกับแนวคิดเรื่องความเคารพ ทว่าเป็นจุดยืนที่ซับซ้อนสำหรับบุคคลและกลุ่มต่างๆ มากกว่าผู้มีจิตรู้จริยธรรมสามารถนึกถึงตนเองในเชิงนามธรรม และถามตัวเองได้ว่า ฉันอยากเป็นคนงานแบบไหน ฉันอยากเป็นพลเมืองแบบไหน

ภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills, 2010, p.2) ได้เสนอแนวคิดทักษะแห่งอนาคตใหม่ คือ ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เกี่ยวกับตัวผู้เรียน เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมแห่งความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยจะอ้างอิงถึงรูปแบบ (model) ที่พัฒนามาจากเครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills) พัฒนารอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยผสมผสานองค์ความรู้ ทักษะเฉพาะด้าน ความชำนาญการและความรู้เท่าทันด้านต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จของผู้เรียนทั้งด้านการทำงาน และการดำเนินชีวิต ดังนี้ 1) วิชาแกน (core subject) 2) เนื้อหาสำหรับศตวรรษที่ 21 3) ทักษะการเรียนรู้และการคิด 4) ความรู้พื้นฐานไอซีที (ICT literacy) 5) ทักษะชีวิต 6) การประเมินในศตวรรษที่ 21

ริชาร์ด ดูโฟร์, และรีเบ็กกา ดูโฟร์ (Richard DuFour, & Rebecca DuFour, 2012) ได้อภิปรายถึงสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่จำเป็นต่อการสอนทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยให้ข้อสังเกตว่า สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการทักษะชีวิตและทักษะการทำงานอย่างที่ภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ต้องการ คือ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (professional learning community : PLC) ที่เป็นต้นแบบของทักษะเหล่านั้นจะช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และผู้ที่มีความชำนาญในกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ ผู้ที่เหมาะสมที่สุดที่จะช่วยเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียน และตนเองเพื่อรับมือกับความท้าทาย และโอกาสในอนาคตที่ไม่แน่นอน

และการออกแบบสภาพแวดล้อมให้ผู้เรียนและตนเองเพื่อรับมือกับความท้าทาย และโอกาสในอนาคตที่ไม่แน่นอน และการออกแบบสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้แบบใหม่เพื่อสนับสนุนทักษะระดับชาติของสหรัฐอเมริกา ซึ่งให้เห็นว่าการออกแบบอาคารเรียนแบบใหม่ต้องคำนึงถึงประโยชน์ก่อนรูปแบบ นั่นคือ การมีส่วนร่วม การแก้ไขปัญหา และการสื่อสาร ฉะนั้นการออกแบบอาคารเรียนแบบเดิม คือ สโตร์กล่องสี่เหลี่ยมที่คุ้นเคยในปัจจุบันเหมาะกับโมเดลของโรงงานที่ล้าสมัยไปแล้ว

จากแนวคิดทฤษฎีของทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 สรุปได้ว่าแนวคิดที่สำคัญต่อการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ด้วยกัน คือ ต้องอ่านออก เขียนได้ และคิดเลขเป็น พร้อมด้วยทักษะต่างๆ ทั้งทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะด้านการสร้างสรรค์ ทักษะความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ทักษะความร่วมมือ ทักษะภาวะผู้นำ ทักษะด้านการสื่อสารและรู้เท่าทันสื่อ ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะอาชีพ รวมถึงการเสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาในด้านต่างๆ

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21

ถนอมพร เลหาจรัสแสง (2553, หน้า 11-14) กล่าวถึงทักษะที่จำเป็น 8 ประการสำหรับผู้สอนที่จะสร้าง/ส่งมอบ/ถ่ายทอดความรู้และทักษะให้แก่ผู้เรียนได้ ต้องเป็นผู้สอนพันธุ์ C (C-Teachers) โดยทักษะที่จำเป็น 8 ประการ ประกอบไปด้วย 1) C-Content ผู้สอนต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาที่ตนรับผิดชอบ ในการสอน 2) C-Computer (ICT) Integration ผู้สอนมีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ในการบูรณาการกับการเรียนการสอนในชั้นเรียน 3) C-Constructionist ผู้สอนเป็นผู้สร้างสรรค์มีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด Constructionism 4) C-Connectivity ผู้สอนมีทักษะในการจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนด้วยกัน เพื่อนครูทั้งในสถานศึกษาเดียวกันและต่างสถานศึกษา 5) C-Collaboration ผู้สอนมีความสามารถในการเรียนรู้แบบร่วมมือกันกับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) C-Communication ผู้สอนมีทักษะในการสื่อสารกับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 7) C-Creativity ผู้สอนเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ และ 8) C-Caring ผู้สอนจะต้องมีความรัก ความปรารถนา และความห่วงใยอย่างจริงใจแก่ผู้เรียน

วิจารณ์ พานิช (2555, หน้า 22-58) ได้กล่าวถึง ครูไทยเพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21 ต้องพัฒนาทักษะ ดังนี้ 1) พัฒนาสมองห้าด้าน 2) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม 3) ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ 4) ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร 5) ทักษะด้านความเป็นนานาชาติ และ 6) ทักษะอาชีพและทักษะชีวิต

พิณสุตา สิริรังษศรี (2557, หน้า 11) กล่าวถึง การยกระดับคุณภาพครูไทยในศตวรรษที่ 21 ไว้ ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีจิตวิญญาณของความเป็นครูและผู้ให้ 2) มีความรู้ การจัดการเรียนรู้ 3) มีทักษะการสื่อสาร 4) อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ 5) ตื่นรู้ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ 6) สร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ของผู้เรียน 7) ใฝ่คว้าและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง 8) เป็นแบบอย่างทางคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรม 9) รู้และเข้าใจในอัตลักษณ์ของความเป็นชนชาติไทย

ที่หลากหลาย 10) ภาคภูมิใจในความเป็นพลเมืองและพลโลก 11) ยอมรับและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 12) มีความพร้อมและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและประชาคมอาเซียน

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2557, หน้า 11-12) ได้กล่าวว่าคุณลักษณะหรือทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ว่าควรประกอบไปด้วย 7 ประการ ดังนี้ 1) สร้างและบูรณาการความรู้ได้ เพราะความรู้เปลี่ยนแปลงเร็วมาก ครูจึงต้องรู้จักหาความรู้ตัวเอง และสามารถบูรณาการความรู้ที่เข้ากับผู้เรียนและการสอนได้ 2) มีความคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์ สังคมครูยุคใหม่มีสิ่งหลอกลวงมาก ครูต้องวิเคราะห์ห่ออกจึงจะบอกเด็กได้ ขณะเดียวกันต้องคิดอะไรใหม่ๆ ไปด้วย 3) มีวิสัยทัศน์และตักผลึกทางความคิด สังคมครูต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลง มองเห็นแนวโน้มอนาคต และวิเคราะห์จนตักผลึกชัดเจน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เรียนได้ 4) รู้และเข้าใจเทคโนโลยีใหม่ พร้อมทั้งชี้แนะข้อดีข้อเสียของเทคโนโลยีให้กับผู้เรียนและสังคมได้ 5) มีทักษะการสอนเด็กให้เติบโตเต็มศักยภาพและสร้างผลงานใหม่ๆ ได้ เพราะโลกอนาคตจะเป็นโลกของการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกมาแข่งกับโลก 6) ต้องเข้มแข็งในจรรยาบรรณ คุณธรรม จริยธรรม และชักชวนให้คนอื่น ๆ ทำเพื่อสังคม เพราะการเสียสละเพื่อสังคมน้อยลงทุกทีในสังคมไทย ครูต้องเข้ามามีบทบาทมากขึ้น 7) มีบทบาทนำด้านการสอนและวิชาชีพ ครูรุ่นใหม่ต้องเข้ามามีส่วนในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนและในวิชาชีพร่วมกับผู้บริหารมากขึ้นในยุคต่อไป

พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, และเพยาว์ ยินดีสุข (2558, หน้า 12) กล่าวถึง ครูไทยศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้ 1) ผู้มีคุณธรรม จริยธรรม 2) ผู้มีสมรรถนะด้านคอมพิวเตอร์ 3) มีสมรรถนะด้านพัฒนาหลักสูตร รายวิชา 4) มีสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน 5) มีสมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และ 6) มีสมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก

พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, และเพยาว์ ยินดีสุข (2558, หน้า 15) กล่าวถึง องค์ประกอบสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 มีดังนี้ 1) สมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตร รายวิชา 2) สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน 3) สมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้ สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และ 4) สมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก

สุไม บิลไบ (2560, ย่อหน้า 1) บทบาทของครูยุคใหม่ คือการทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือผู้เรียนให้พัฒนาตนเองให้ได้เต็ม ศักยภาพ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งบทบาทครูยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ครูเป็นโค้ช 2) เน้นตั้งคำถาม-ถามตอบ 3) ไม่ต้องอายที่จะบอกว่า “ไม่รู้” 4) สร้างแรงบันดาลใจให้ นักเรียน 5) ให้ feedback กับนักเรียน และ 6) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

ประเสริฐ ผลิตผลการพิมพ์ (2562, หน้า 9) การศึกษาไทยอยู่ในภาวะวิกฤตด้านคุณภาพ ดังจะเห็นได้จากตัวชี้วัดด้านการศึกษา และการสอบหลายครั้ง ที่สำคัญกว่าตัวชี้วัด คือ

นักเรียนนักศึกษา ซึ่งเป็นผลผลิตของการศึกษา ไม่มีศักยภาพที่จะเรียนรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก และไม่มีความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การปฏิรูปการศึกษาที่แท้ ควรปฏิรูปกระบวนการด้วย จากกระบวนการเดิมที่ครูเป็นผู้มอบความรู้ให้แก่แก่นักเรียนนักศึกษาในสถาบันต่างๆ เปลี่ยนเป็นช่วยกันออกแบบกระบวนการเรียนรู้ ร่วมกันระหว่างครูกับเด็กและเยาวชนทุกคนในสังคม นั่นคือ กระบวนการเรียนรู้สำคัญกว่าความรู้ และครูมิใช่ผู้มอบความรู้ แต่ครูเป็นผู้ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ โดยเรียนรู้ไปพร้อมกับเด็กและเยาวชน เป้าหมายของการเรียนรู้มิใช่ตัวความรู้อีกต่อไป เพราะตัวความรู้นั้นมีมากมายมหาศาลเกินกว่าที่จะมอบให้กับนักเรียนในแต่ละชั้นปีได้ อีกทั้งนักเรียนในศตวรรษใหม่ มีหนทางค้นหาความรู้ด้วยตนเองได้ ทุกหนทุกแห่ง ทั้งในสิ่งแวดล้อม และในอินเทอร์เน็ต หากการศึกษาไทยยังย่ำอยู่กับกระบวนการเดิม คือ การมอบความรู้เป็นรายวิชา ก็จะไม่ทันสถานการณ์โลก สิ่งที่สำคัญคือการปรับเปลี่ยนกระบวนการใหม่ โดยพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต เด็กและเยาวชนจะเรียนรู้อะไรบ้างขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละคน แต่ที่ทุกคนควรมี คือความสามารถในการเรียนรู้ตลอดเวลา ตลอดชีวิต และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นี่คือหัวใจของการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21

ภาคีเพื่อพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills, 2010, p.2) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ว่า การศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นการเตรียมคนไปเผชิญความเปลี่ยนแปลง “ครูเพื่อศิษย์ใน ศตวรรษที่ 21” ครูต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะของการเรียนรู้ ดังนี้ 1) สารระวิชาหลัก โดยวิชาแกนหลักนี้จะนำมาสู่การกำหนดเป็นกรอบแนวคิดและยุทธศาสตร์สำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ 2) ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับโลก ความรู้เกี่ยวกับการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี ความรู้ด้านสุขภาพ และความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม 3) ทักษะด้านการเรียนรู้ และนวัตกรรม 4) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี 5) ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ ในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ 6) ระบบสนับสนุนการศึกษาของศตวรรษ ที่ 21

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับครูในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ว่า ครูในศตวรรษที่ 21 ต้องประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะ ที่สำคัญสำหรับการเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ให้เป็นนักเรียนที่ต้องอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น พร้อมด้วยทักษะต่างๆ ทั้งทักษะการคิด ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะด้านการสร้างสรรค์ ทักษะความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ทักษะความร่วมมือ ทักษะภาวะผู้นำ ทักษะด้านการสื่อสารและรู้เท่าทันสื่อ ทักษะด้านเทคโนโลยี สุดท้าย คือ ทักษะอาชีพและการเรียนรู้ กล่าวโดยรวม คือ ครูต้องมีสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ที่ประกอบด้วย 1) สมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตร รายวิชา 2) สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน 3) สมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้ สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และ 4) สมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก

## สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21

สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 ซึ่งผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา มีองค์ประกอบ 4 ประการ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

### 1. สมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตร รายวิชา

#### 1.1 ความหมายของสมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตร รายวิชา

ทวิช ลักษณะสง่า (2557, หน้า 7) ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร รายวิชา ไว้ว่า เป็นกระบวนการสร้างหลักสูตร ที่เน้นไปที่รายวิชาต่างๆ โดยมีการกำหนดสาระประสบการณ์ ตามแนวทางของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551

พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, และพะเยาว์ ยินดีสุข (2558, หน้า 13) ให้ความหมายของสมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตร รายวิชา ไว้ว่า การที่ครุมีความรู้เรื่องหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร มีความสามารถพัฒนาหลักสูตรระดับต่างๆ ได้ รวมทั้งมีความตระหนักและเจตคติเชิงบวกต่อการสร้างหลักสูตร การวิเคราะห์หลักสูตร สามารถนำความรู้ต่างๆ ไปสร้างและพัฒนาหลักสูตร รายวิชาได้ ที่สำคัญ คือ มีทักษะการบูรณาการหลักสูตรรายวิชาทั้งภายในกลุ่มสาระเดียวกันและข้ามกลุ่มสาระได้

พงษ์ศักดิ์ น้อยเจริญ (2564, หน้า 47) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร รายวิชาไว้ว่า การที่ครุมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรในแต่ละระดับให้่องแท้หรือเชี่ยวชาญ สามารถนำความรู้ไปพัฒนาหลักสูตรรายวิชาได้ และครูผู้สอนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบของหลักสูตรรายวิชา และเป้าหมายในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งจะนำเสนอรายละเอียดเพื่อความเข้าใจ ซึ่งสามารถนำหลักสูตรไปใช้ในจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดอลล์ (Doll, 1996, p.52) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรรายวิชา ไว้ว่า หมายถึง การปรับปรุงรายวิชาหรือเนื้อหาที่จัดเตรียมไว้ให้ผู้เรียนในระดับการศึกษาใดระดับหนึ่ง เพื่อให้ผู้เรียนพัฒนา ความรู้ ความสามารถ เปลี่ยนเจตคติ และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้

โซวิล (Sowell, 1996, p.16) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรรายวิชาว่า คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงหรือสร้างหลักสูตรทั้งในแนวกว้างและแนวลึก เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยครอบคลุมระบบของการพัฒนาใน 3 มิติ ได้แก่ การวางแผนหลักสูตร จัดทำหลักสูตรหรือยกร่างหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้หรือการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรให้ดีและมีคุณภาพนั้น ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในแต่ละมิติว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

จากความหมายของสมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตรรายวิชา สรุปได้ว่า ลักษณะ และพฤติกรรมที่บ่งชี้ความสามารถ ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความตระหนัก

และเจตคติเชิงบวกต่อการสร้างหลักสูตร การวิเคราะห์หลักสูตรในทุกๆระดับ สามารถนำความรู้ความเข้าใจต่างๆ มาสร้าง เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง รวมถึงบูรณาการเนื้อหาหลักสูตรรายวิชาทั้งในกลุ่มสาระเดียวกัน และต่างกลุ่มสาระได้อย่างมีคุณภาพ เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและบุคคลสามารถกำหนดจุดประสงค์ของวิชา จุดประสงค์การเรียนรู้ และการวัดประเมินผลได้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชา มีการประเมินหลักสูตรอยู่เสมอ

## 1.2 ความสำคัญของสมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตรรายวิชา

พิมพันธ์ เตชะคุปต์, และเพยาว์ ยินดีสุข (2558, หน้า 20) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรรายวิชาไว้ว่า การพัฒนาหลักสูตรรายวิชาที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาผู้เรียนในทุกๆ ระดับ ช่วยยกระดับความรู้ความสามารถของผู้เรียน อีกทั้งยังเสริมสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีต่อการเรียนการสอนในรายวิชานั้นๆ ให้กับผู้สอนและผู้เรียนรู้อีกด้วย

ศิรินุช ชุกกุล (2560, 23) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรรายวิชาคณิตศาสตร์ไว้ว่า เป็นการพัฒนา และหาประสิทธิภาพของหลักสูตรรายวิชาคณิตศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 กำหนดไว้ และเพื่อสร้างเจตคติที่ดีในการเรียนรู้วิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียน

วาริรัตน์ แก้วอุไร (2564, หน้า 62) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรไว้ว่า สถานศึกษาที่มีการพัฒนาหลักสูตรที่ดี มีกระบวนการเป็นขั้นตอนตามกระบวนการที่เหมาะสมแล้วนั้น จะบอกถึงความมุ่งหวังว่าจะพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและความรู้ความสามารถในลักษณะใดรวมทั้งยังเป็นแนวทาง ในการกำหนดเนื้อหาสาระ กิจกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้ รวมทั้งการวัดและประเมินผล การเรียนรู้ของผู้เรียน นักพัฒนาหลักสูตรจึงต้องพิจารณากำหนดจุดประสงค์อย่างรอบคอบ กำหนดอย่างชัดเจนและเหมาะสมสอดคล้องกับปรัชญาและค่านิยมของสังคม สภาพปัญหาและความต้องการของสังคมและผู้เรียน ตลอดจนมีความสมดุลระหว่างความรู้และทักษะหรือระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ

มาร์ช, และคนอื่นๆ (Marsh, et al., 1990, p.48) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตร ไว้ว่า เมื่อสถานศึกษาที่มีการพัฒนาหลักสูตรที่ดีแล้ว จะทำให้หลักสูตรมีความสำคัญ ดังนี้ 1) เป็นแผนงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ 2) เป็นสิ่งที่น่าสนใจไปปฏิบัติได้จริงและมีผลเกิดขึ้นกับบุคคลที่เกี่ยวข้องจริง 3) เป็นประสบการณ์ที่ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบจริง ทั้ง 3 ข้อมีความเกี่ยวข้องกัน เพื่อให้หลักสูตรได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น

จากความสำคัญของสมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตรรายวิชา สรุปได้ว่า การที่สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรรายวิชา จะช่วยพัฒนาผู้เรียนในทุกๆ ระดับ ช่วยยกระดับความรู้ความสามารถของผู้เรียน เสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ในวิชานั้นๆ หลักสูตรรายวิชายังเป็น



ตัวกำหนดความชัดเจนและเหมาะสมสอดคล้องกับปรัชญาและค่านิยมของสังคม สภาพปัญหาและความต้องการของสังคมและผู้เรียน ตลอดจนมีความสมดุลระหว่างความรู้และทักษะหรือระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ

## 2. สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน

### 2.1 ความหมายของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน

ถนอมพร เลหาจรัสแสง (2553, หน้า 16) กล่าวถึงทักษะของผู้สอนในศตวรรษที่ 21 ที่ต้องมีความสามารถในการจัดกิจกรรมการสอนที่เชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนด้วยกัน ผู้สอนด้วยกัน ทั้งในและนอกสถาบัน หรือเชื่อมโยงสถาบันการศึกษา บ้าน ชุมชน เข้าเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้ เนื่องจากแนวคิดที่ว่า การเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างดี เมื่อสิ่งที่เรียนรู้มีความสัมพันธ์โดยตรงหรือเกี่ยวข้องกับความสนใจ ประสบการณ์ ความเชื่อ สังคม และวัฒนธรรมของผู้เรียน ยิ่งผู้สอนสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ได้มาก ก็ย่อมทำให้ผู้เรียนเกิดการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่เรียนรู้กับประสบการณ์ตรงได้มากเท่านั้น

พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, และเพียวาร์ ยินดีสุข (2558, หน้า 42) ให้ความหมายของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน ว่า เป็นลักษณะและพฤติกรรมที่บ่งชี้ความสามารถ ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่มีอยู่อย่างชำนาญ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน โดยใช้กลยุทธ์การสอนที่หลากหลาย ตลอดจนการใช้สื่อ แหล่งเรียนรู้ กอปรด้วยการมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และเจตคติเชิงบวกต่อการจัดการเรียนการสอน

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2558, หน้า 31) กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนรู้แบบเก่า สู่การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นสมรรถนะทางวิชาชีพ คือ การที่คณะครูร่วมกันออกแบบกิจกรรมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ (pedagogy) ให้นักเรียนใช้เป็นเครื่องมือไปเรียนรู้สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ครูเป็นผู้อำนวยการความสะดวก และเสนอแนะเครื่องมือการเข้าถึงองค์ความรู้ผ่านวิธีการต่างๆ โดยเฉพาะผ่าน technology ให้เข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง นำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนกับเพื่อนในห้องเรียน เรียกกระบวนการเรียนรู้แบบนี้ว่าการเรียนรู้แบบเชิงรุก (active learning) ที่ยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (student-centered)

สุนันท์ สินธพานนท์ (2558, หน้า 21) กล่าวถึง ทักษะการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การที่ครูพัฒนาตนเองให้มีทักษะการจัดการเรียนการสอน 7 แบบ ได้แก่ 1) วิธีสอนโดยโดยใช้ทักษะกระบวนการเผชิญสถานการณ์ 2) วิธีการสอนแบบวัฏจักรการสืบเสาะหาความรู้ 3) วิธีการสอนตามรูปแบบโมเดลซิปปา 4) วิธีการสอนโดยการจัดการเรียนรู้แบบวัฏจักรการเรียนรู้ 5) วิธีการสอนแบบใช้ปัญหาเป็นฐาน 6) วิธีการสอนแบบบูรณาการ และ

7) วิธีการสอนแบบโครงการ โดยที่ครูต้องมีการเตรียมบรรยากาศ และเตรียมตนเองเป็นอย่างดี จึงทำให้เกิดประสิทธิภาพจากการจัดกิจกรรม

กนกวรรณ ศรีนรินทร์ (2560, ย่อหน้า 2) ได้นำเสนอรูปแบบการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 แบบ macro model โดยให้ความสำคัญกับครูในการจัดการเรียนรู้ตามแบบ macro model ว่าครูต้องมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างบรรยากาศให้ผู้เรียนได้เป็นผู้ลงมือปฏิบัติจริง ทำให้ผู้เรียนสามารถสรุป สังเคราะห์องค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง สร้างกิจกรรมให้ผู้เรียนได้นำเสนอผลงานตนเอง และการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคม

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2560, หน้า 20) กล่าวถึงการจัดการเรียนรู้แบบ ห้องเรียนกลับด้าน โดยครูต้องเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ โดยให้ผู้เรียนศึกษาหาความรู้ภายนอกห้องเรียนด้วยตนเอง ผ่านการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ผู้สอนเป็นผู้จัดขึ้น โดยผู้สอนต้องสามารถนำความรู้ที่ผู้เรียนไปศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองมาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในชั้นเรียน โดยผู้สอนต้องทำหน้าที่ แนะนำและตั้งคำถามให้ผู้เรียนได้ร่วมแก้ปัญหาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน

เมเยอร์, และโจนส์ (Meyers, & Jones, 1993, p.91) กล่าวถึง ความหมายสมรรถนะการจัดการเรียนเรียนรู้ของครูเชิงรุกกว่า เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฟัง พูด อ่าน เขียน แสดงความคิดเห็น และแก้ไขปัญหาในขณะที่ลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ที่หลากหลายวิธี ซึ่งผู้เรียนต้องประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้ในการทำกิจกรรมดังกล่าว

จากความหมายของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน สรุปได้ว่าเป็นลักษณะและพฤติกรรมที่บ่งชี้ความสามารถ ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่มีอยู่อย่างชำนาญ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน เตรียมตนเองก่อนสอนเป็นอย่างดี โดยใช้กลยุทธ์การสอนที่หลากหลาย มีความสามารถในการเลือกใช้สื่อ และแหล่งเรียนรู้ สามารถจัดการเรียนรู้ด้วยกระบวนการ active learning สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้นักเรียนอยากเรียนรู้และทำกิจกรรมได้ มีการจัดกิจกรรมการสอนที่เชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนเข้าด้วยกัน แนะนำและตั้งคำถามให้ผู้เรียนได้ร่วมแก้ปัญหาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน สอดแทรกกิจกรรมที่ส่งเสริมเจตคติที่ดีต่อการเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร

## 2.2 ความสำคัญของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน

ถนอมพร เลหาจรัสแสง (2553, หน้า 16) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนไว้ว่า การที่ผู้สอนมีความสามารถในการจัดกิจกรรมการสอนที่เชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนด้วยกัน ผู้สอนด้วยกันทั้งในและนอกสถาบัน หรือเชื่อมโยงสถาบันการศึกษา ได้แล้วนั้นก็ย่อมทำให้ผู้เรียนเกิดการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่เรียนรู้กับประสบการณ์ตรงได้

พิมพันธ์ เดชคุปต์, และเพยาร์ ยินดีสุข (2558, หน้า 43-45) กล่าวถึงความสำคัญ ของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนไว้ว่า การที่ครูมีลักษณะและพฤติกรรมที่บ่งชี้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน โดยยึดหลักการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นั้น จะช่วยให้คนยุคใหม่มีความรู้ด้านการใช้ภาษาในระดับสากล รู้กฎของธรรมชาติ รู้วิธีการคิด รู้เรื่อง การวิจัย และพัฒนาเป็นคนดีมีคุณธรรม มีค่านิยมต่อสังคม มีสุขภาพดีและแข็งแรง ทำให้สังคมมีแต่ ความสงบสุข

วรารณ ศรีวิโรจน์ (2559, หน้า 15) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะการจัด การเรียนรู้ของครู ไว้ว่า สมรรถนะการจัดการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญของการจัดการเรียนรู้ ซึ่งจะมีผล ต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแท้จริง นั่นคือกิจกรรมการเรียนรู้ มีผลต่อผู้เรียน ดังนี้ 1) กระตุ้น ความสนใจ สนุกสนาน ตื่นตัวในการเรียน 2) เปิดโอกาสให้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ 3) ปลุกฝังความเป็นประชาธิปไตย การใช้ทักษะชีวิต 4) ฝึกความรับผิดชอบ การทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลตามศักยภาพ และคุณลักษณะที่ดี 5) ส่งเสริมทักษะกระบวนการต่างๆ เช่น การคิด สร้างสรรค์ การสื่อสาร การแก้ปัญหา กระบวนการกลุ่ม การบริหารจัดการ ฯลฯ 6) ฝึกการใช้ เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ เป็นเครื่องมือการเรียนรู้ตลอดชีวิต 7) สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เรียน กับผู้เรียน กับครูและบุคคลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ และ 8) เข้าใจบทเรียนและส่งเสริมพัฒนาการผู้เรียนใน ทุกๆ ด้าน

จิราภรณ์ ยกอินทร์ (2560, หน้า 20) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะ การเรียนรู้เชิงรุกของครูไว้ว่า เป็นวิธีการจัดการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง การเรียนรู้ที่ผู้เรียนเป็นผู้ทำความเข้าใจ ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และร่วมกันอภิปราย นำเสนอ สรุป ความคิดรวบยอดร่วมกับเพื่อนในชั้นเรียน โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ แบบแลกเปลี่ยนความคิด การเรียนรู้แบบร่วมมือ และการเรียนรู้แบบกรณีศึกษา เพื่อเป็นส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ กระตุ้นให้นักศึกษามีความใฝ่รู้กระตือรือร้น คิดเป็น สามารถคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ได้อย่างเป็นเหตุ เป็นผล ตลอดจนทำงานเป็นกลุ่มและสามารถนำเสนอข้อมูลได้ดีกว่าการสอนแบบบรรยายเพียงอย่างเดียว

บอนเวลล์, และไอสัน (Bonwell, & Eison, 1991) กล่าวถึง ความสำคัญ ของสมรรถนะการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของครูไว้ว่า เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียน โดย ผู้เรียนเป็นผู้กระทำและในขณะที่เดียวกันก็คิดในสิ่งที่ทำด้วย กิจกรรมเช่นนี้มีทั้งอ่าน เขียน อภิปราย หรือมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการคิดขั้นสูง คือ คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินค่า

จากความสำคัญของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน สรุปได้ว่า การที่ครูมี สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน จะช่วยทำให้ผู้เรียนมีทักษะการคิดเชื่อมโยง มีความคิด

สร้างสรรค์ มีเหตุผล มีทักษะชีวิต มีความรับผิดชอบ มีทักษะการอยู่ร่วมกับผู้อื่น มีค่านิยมที่ดีต่อสังคม และเป็นคนมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง

### 3. สมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้ สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

#### 3.1 ความหมายของสมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

พิมพันธ์ เดชะคุปต์, และเพียว ยินดีสุข (2558, หน้า 93) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้ สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนว่า เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ จากกระบวนการเรียนรู้ การทำงาน การปฏิบัติงาน และผลผลิตที่ได้จากกระบวนการเรียนรู้ในสภาพที่สอดคล้องกับชีวิตจริงโดยใช้เรื่องราว เหตุการณ์ สภาพจริง หรือคล้ายจริงเป็นสิ่งเร้าให้เด็กได้ตอบสนอง แล้วนำข้อมูลสู่การตีค่าหรือประเมินค่า

สุนทร ลินธพานนท์ (2558, หน้า 92) กล่าวถึง การวิเคราะห์ทักษะการเรียนรู้ 3Rs และ 8Cs ของผู้เรียนกับการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (problem based learning : PBL) ได้วิเคราะห์ความหมาย การประเมินผู้เรียนไว้ว่า ครูจะต้องประเมินผู้เรียนโดยให้ผู้เรียนนำทักษะ 3Rs (reading, writing, arithmetic) มาใช้ให้ได้อย่างสมบูรณ์ และประเมินนักเรียนจากการนำทักษะ 8Cs มาใช้ในการบูรณาการในการสร้างและนำเสนอผลงาน โดยประเมินจากแบบสังเกต แบบวัดทักษะ เป็นต้น

เฉลิมลาภ ทองอาจ (2561, หน้า 177) ให้ความหมายของความสามารถในการทำวิจัยในชั้นเรียนไว้ว่า การที่ครูหาวิธีการพัฒนา แก้ปัญหา ในขณะที่ปฏิบัติงานโดยวิธีที่คิดค้นขึ้นทันทีหรืออาจจะแสวงหาวิธีใหม่ เมื่อวิธีเดิมไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นวิจัยเพื่อปัญหาของการเรียนการสอน โดยเริ่มจากการใช้เครื่องมือพื้นฐาน ได้แก่ แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกข้อมูล แบบทดสอบ

กุลิสรา จิตรชญาวนิช (2564, หน้า 31) กล่าวถึง แนวทางการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 แบบ Infographic ในขั้นการวัดประเมินผลผู้เรียน โดยจะวัดจากผลงานนักเรียนและการนำเสนอแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ระหว่างนักเรียนด้วยกัน และระหว่างนักเรียนกับผู้สอน

ฟิลด์ (Field, 1997, pp.192-193) ให้ความหมายของสมรรถนะของครูในการทำวิจัยในชั้นเรียน ไว้ว่า เป็นการที่ครูมีความสามารถในการหาวัตกรรมการแก้ปัญหาหรือเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งเน้นในลักษณะการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยมีปัญหาการเรียนรู้เป็นจุดเริ่มต้น ผู้สอนหาวิธีการ หรือนวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหา มีการสังเกตและตรวจสอบผลของการแก้ปัญหา การพัฒนา แล้วจึงบันทึกและสะท้อนการแก้ปัญหาหรือการพัฒนานั้นๆ การวิจัยในชั้นเรียนมักเป็นการวิจัยขนาดเล็ก (small scale) ที่ดำเนินการโดยผู้สอน เป็นกระบวนการที่ผู้สอนสะท้อนการปฏิบัติงาน และเสริมพลังอำนาจให้ครูผู้สอน

ป๊อปแฮม (Popham, 2008, pp.82-83) ได้ให้ความหมายของการประเมินทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ว่าเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติของผู้เรียน ครอบคลุมทั้งผลงานและหรือกระบวนการที่เป็นทั้งการใช้การเคลื่อนไหวทางร่างกาย ร่วมกับความสามารถทางสมองและหรือจิตใจ โดยให้ผู้เรียนแสดงออกด้านทักษะหรือสมรรถนะในการสร้างสรรค์ผลงาน หรือวิธีปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในยุคของการปฏิรูปการศึกษาที่ต้องการวิธีการประเมินผลที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

จากความหมายสมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน สรุปได้ว่า หมายถึง ลักษณะและพฤติกรรมที่บ่งชี้ความสามารถของครูซึ่งสามารถใช้ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่มีอยู่ในการ เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ จากกระบวนการเรียนรู้ การทำงาน การปฏิบัติงาน และผลผลิตที่ได้จากกระบวนการเรียนรู้ในสภาพที่สอดคล้องกับชีวิตจริงโดยใช้เรื่องราว เหตุการณ์ สภาพจริง หรือคล้ายจริงเป็นสิ่งเร้าให้เด็กได้ตอบสนอง แล้วนำข้อมูลสู่การตีค่าหรือประเมินค่า ด้วยเครื่องมือที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์ ได้แก่ แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกข้อมูล แบบทดสอบ สุดท้ายคือการวิเคราะห์ผู้เรียนผ่านเครื่องมือเหล่านั้นและหาวิธีการหรือนวัตกรรมในการพัฒนา หรือแก้ปัญหาผู้เรียน และมีการบันทึกสะท้อนการแก้ปัญหาเหล่านั้นๆ

### 3.2 ความสำคัญของสมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้ สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

พิมพันธ์ เดชะคุปต์, และเพยาว์ ยินดีสุข (2558, หน้า 93) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้ สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนว่า เป็นประเมินการเรียนรู้ตามสภาพจริง ประเมินทั้งเรื่องความรู้ กระบวนการคิด การปฏิบัติ รวมทั้งผลผลิตที่อาจเป็นความรู้และสิ่งประดิษฐ์หรือชิ้นงาน หรือภาระงาน ตลอดจนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และค่านิยม ช่วยให้ผู้ครูวินิจฉัยปัญหาการเรียนรู้และให้ข้อติชมที่มีคุณภาพแก่ผู้เรียน ทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

สุคนธ์ สิ้นธพานนท์ (2558, หน้า 93) กล่าวถึง ความสำคัญของการประเมินผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า จะช่วยทำให้ผู้เรียนนำทักษะ 3Rs (การอ่านออก การเขียนได้และการคิดเลขเป็น) มาใช้ให้ได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนั้นนักเรียนจะสามารถนำทักษะ 8Cs (การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และมีทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทักษะความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ ทักษะด้านความเข้าใจความต่างของวัฒนธรรม กระบวนทัศน์ ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศและการสื่อสาร ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทักษะอาชีพและการเรียนรู้ ความมีเมตตา วินัย คุณธรรมและจริยธรรมมาใช้ในการบูรณาการในการสร้างและนำเสนอผลงาน) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เฉลิมลาภ ทองอาจ (2561, หน้า 171) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการที่ครูมีความสามารถในการทำวิจัยในชั้นเรียน ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้ครูหาวิธีการพัฒนา หรือแก้ปัญหาผู้เรียนได้อย่างตรงจุด ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เป็นผลให้ผู้เรียนมีทักษะต่างๆเพิ่มขึ้นทั้งในด้านการเรียนรู้ การปฏิบัติ รวมถึงเจตคติ

ริชาร์ด เจ. สตริงกินส์ (Richard J. Stiggins, 1995, p.45) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการประเมินผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ว่าการที่ครูรู้เรื่องการประเมินในห้องเรียนในศตวรรษที่ 21 รู้ถึงวิธีการตอบสนองต่อมาตรฐานทั้ง 5 ของการประเมินในห้องเรียนที่มีคุณภาพสูง” ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินที่ชัดเจน 2) การทำความเข้าใจความสำคัญของการประเมินที่แตกต่างกัน 3) การเลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสมสำหรับรูปแบบที่แตกต่างกันของเป้าหมายความสำเร็จ 4) ตัวอย่างและการรวบรวมผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานที่มีความเป็นตัวแทน และ 5) หลีกเลี่ยงอคติในการประเมินและการบิดเบือนที่เกิดขึ้นจากปัญหาทางเทคนิคและการปฏิบัติ จะทำให้ครูเข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล และทำให้หาวิธีการในการพัฒนาผู้เรียนที่ถูกริธีได้ต่อไป

ศูนย์วิจัยแห่งแปซิฟิก (Pacific Policy Research Center, 2010, p.129) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินทักษะและความรู้ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า เป็นสิ่งสะท้อนไปยังนักเรียน ครู และผู้ปกครอง ดังนั้นในการออกแบบการประเมินทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 จึงเป็นสิ่งที่โรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในยุคศตวรรษที่ 21 โดยระบบการประเมินควรมีการวัดที่หลากหลายในความสามารถของนักเรียน สำหรับการประเมินทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ควรครอบคลุมในการประเมินวิชาการด้านคณิตศาสตร์ การอ่าน และวิทยาศาสตร์ ส่วนการรายงานควรมีการขยายข้อมูลของนักเรียนเกี่ยวกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่จัดสรรให้เหมาะสม

จากความสำคัญของสมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้ ผู้การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนสรุปได้ว่า การที่ครูมีสมรรถนะดังกล่าวจะช่วยสะท้อนข้อมูลด้านต่างๆ ไปยังนักเรียน ครู และผู้ปกครอง ช่วยให้ครูและผู้ปกครองวินิจฉัยปัญหาการเรียนรู้อ เข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล และให้ข้อติชมที่มีคุณภาพแก่ผู้เรียน ทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เป็นผลให้ผู้เรียนมีทักษะต่างๆเพิ่มขึ้นทั้งในด้านการเรียนรู้ การปฏิบัติ รวมถึงเจตคติที่ดี

#### 4. สมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก

##### 4.1 ความหมายของสมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก

ศศิธร ชันติธรางกูร (2551, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของความสามารถในการบริหารจัดการชั้นเรียนที่มีคุณภาพ ว่าเป็นการจัดการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพในห้องเรียนให้น่าสนใจ ใฝ่เรียนรู้ การจัดการกับพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของนักเรียน การสร้างวินัยในชั้นเรียน ตลอดจนการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนของครูที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียน และการพัฒนา

ทักษะการสอนของครูให้สามารถกระตุ้นพร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจในการเรียนเพื่อให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สันติ บุญภิรมย์ (2557, หน้า 8) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการชั้นเรียนเชิงบวกว่า หมายถึงกระบวนการดำเนินการในชั้นเรียน ประกอบด้วย การเตรียมการ การวางแผนจัดการ การดำเนินการในชั้นเรียนสำหรับในแต่ละชั้นมีรายละเอียดประกอบ ดังนี้ การเตรียมการ คือ จัดเตรียมการเรียนไว้ให้พร้อมที่จะมีการเรียนการสอนในปีการศึกษานั้นๆ ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมในด้านศักยภาพ การวางแผนการเรียนการสอน คือ การวางแผนการเรียนการสอนในชั้นเรียน และการวางแผนการเลือกใช้กิจกรรมต่างๆ มาใช้ประกอบการเรียนการสอนที่คาดว่าจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของรายวิชานั้นๆ การดำเนินการในชั้นเรียน คือการดำเนินการเรียนการสอนให้เป็นไปตามกระบวนการที่ได้กำหนดไว้มีวัตถุประสงค์ เพื่อผู้เรียนได้มีความรู้ความสามารถตามสมรรถนะของรายวิชาพร้อมทั้งมีปฏิริยาร่วมระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินการเรียนการสอนในแต่ละครั้งและก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายในระดับที่ยอมรับได้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในชั้นเรียน

พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, และพะเยาว์ ยินดีสุข (2558, หน้า 133) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก ว่าคือ การที่ครูมีลักษณะและพฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงความสามารถ ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่มีอยู่ในการจัดการชั้นเรียนสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ทางกายภาพและทางจิตใจ หรือกล่าวว่าเป็นบรรยากาศเชิงบวก กอปรด้วยความมีคุณลักษณะและเจตคติเชิงบวกต่อการจัดการชั้นเรียน

แอบดูล, และดริงวอเตอร์ (Abdool, & Drinkwater, 2005, p.363) กล่าวถึงแนวทางในการสร้างสรรค์บรรยากาศในชั้นเรียนเชิงบวก เพื่อให้ผู้เรียนที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันสามารถอยู่ร่วมกันได้ โดยครูผู้สอนสามารถแสดงออกด้วยการใช้แนวทางปฏิบัติต่อผู้เรียน 7 อย่าง คือ 1) ใช้คำถามปลายเปิดชักถาม 2) สงบอารมณ์ เมื่อฝ่ายหนึ่งมีการใช้อารมณ์ 3) หลีกเลี่ยงการใช้เสียงดังในการตัดสินเมื่อเกิดปัญหาขึ้น 4) ใส่ใจกับคำพูดและการแสดงสีหน้าของผู้เรียน 5) ทำความเข้าใจผู้เรียนด้วยการรู้จักภูมิหลังของผู้เรียนแต่ละคน 6) ปล่อยให้เรื่องราวที่เกิดขึ้นคลี่คลาย โดยใช้วิธีการฟังอย่างตั้งใจ และ 7) กำหนดขอบเขตในการทำงานของผู้เรียนช่วยให้เกิดความเอาใจใส่กัน และมุ่งเน้นไปที่ตัวงานที่ต้องการให้เกิดความสำเร็จ

พาวเวล (Powell, 2010, p.96) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดบรรยากาศในชั้นเรียนเชิงบวก โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน คือ นอกจากการใช้วิธีการสอนตามหลักสูตรแล้ว ครูผู้สอนยังใช้วิธีการสอนแบบไม่เป็นทางการด้วย เช่น การให้คำปรึกษา การจัดการกับเหตุการณ์บางอย่างที่เกิดขึ้น โดยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นล้วนเป็นวิธีการที่ไม่ได้ตั้งใจ แต่ผลที่ได้คือ ผู้เรียนได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ และเพิ่มผลงานด้านวิชาการ จากการสร้างความเข้าใจตนเอง (self-concept) การใช้

แรงจูงใจและ การเสริมแรงทางบวก ซึ่งครูผู้สอนต้องสามารถปฏิบัติการสอน ตามแนวทางได้ 12 ข้อ ดังนี้ 1) ทำความรู้จักผู้เรียน 2) ทำในเรื่องเล็กๆ แต่มีความหมาย 3) เปิดเผยตัวเอง 4) สร้างสรรค์และ คบรักษาไว้เกี่ยวกับการเชิญชวนให้เข้าห้องเรียน 5) ส่งเสริมวัฒนธรรมการยอมรับและให้เมตตา 6) ช่วยเป็นกระบอกเสียงแทนผู้เรียน 7) เรียนรู้ที่จะฟัง 8) พูดอย่างระมัดระวัง 9) สอนทักษะที่จะช่วยให้ผู้เรียนเป็นตัวของตัวเอง 10) สร้างความยืดหยุ่น 11) สนับสนุนให้จินตนาการและคิดสร้างสรรค์ และ 12) มีอารมณ์ขัน

จากความหมายของสมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก สรุปได้ว่า หมายถึง ลักษณะและพฤติกรรมที่บ่งชี้ความสามารถของครู ซึ่งสามารถใช้ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่มีอยู่ในการจัดการชั้นเรียนสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ทางกายภาพ และทาง จิตใจ โดยสามารถเข้าถึงผู้เรียนใส่ใจกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน มีความสามารถที่จะเข้าไป จัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ได้ทันที และมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียว สามารถดำเนินการสอนอย่าง ราบรื่นจากการเตรียมการสอนมาอย่างดี สามารถสร้างการเรียนรู้แบบกลุ่มที่น่าสนใจ เปิดโอกาส ให้ผู้เรียนแสดงออกได้อย่างเต็มที่ และเสริมแรงทางบวกทันทีเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และ การประเมินผลรายงานผลการดำเนินการจัดชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ

#### 4.2 ความสำคัญของสมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก

กนิษฐ์ ศรีเคลือบ (2557, หน้า 18) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะด้าน การจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวกว่า จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนเกิด การเรียนรู้ เช่น การที่ครูเอาใจใส่ความต้องการของนักเรียน อีกทั้งยังช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อนักเรียน เกิดปัญหาในการเรียน ด้วยการจัดสรรแก้ไข วางแผนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้ง นักเรียนจะต้องใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ในการเรียนรู้ที่ครูจัดชั้น และไม่ปฏิบัติตนให้เป็น ปัญหาในห้องเรียน

พิมพันธ์ เดชะคุปต์, และเพยาว์ ยินดีสุข (2558, หน้า 133-136) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวกว่า การที่ครูสามารถ จัดการเรียนการสอนด้วยความเข้าใจการเรียนรู้ทางกายภาพ และจิตใจของเด็กนั้น จะช่วยส่งเสริมให้ ผู้เรียนมีสุขภาพจิตที่ดี มีความตั้งใจเรียน ใช้เวลากับการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่

เจอร์ โบรफी (Jere Brophy, 2004, p.115) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะ ด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวกว่า จะช่วยสร้างและคงสภาพสิ่งแวดล้อม ในการเรียนรู้ที่นำไปสู่การจัดการเรียนการสอนที่ประสบความสำเร็จทั้งในด้านสิ่งแวดล้อมการสร้าง กฎระเบียบและการดำเนินการที่ทำให้บทเรียนมีความน่าสนใจอย่างต่อเนื่องรวมทั้งการมีส่วนร่วม ในกิจกรรมทางวิชาการในชั้นเรียน



เอเวอร์สัน, และไวน์สไตน์ (Evertson, & Weinstein, 2006, p.55) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวกว่า จะช่วยสร้างสรรคสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และด้านอารมณ์ สังคม โดยมีวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการชั้นเรียน 2 ประการคือการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อดึงดูดให้นักเรียนสนใจในการเรียนการสอนและอีกประการคือเพื่อส่งเสริมด้านสังคมคุณธรรมจริยธรรมของนักเรียนให้สูงขึ้น

เอ็นยาบูลู เจ ซิโธเอล (Njabulo J. Sithoel, 2017, p.24) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียน เพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวกว่า การที่ครูมีความรับผิดชอบว่าสามารถสร้างการเรียนรู้ทางสังคม และอารมณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศโรงเรียน จะช่วยกระตุ้นให้นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทำให้พวกเขามีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้น การสื่อสารที่ดีระหว่างครูและนักเรียนจะช่วยให้นักเรียนปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน และสามารถดูแลห้องเรียนให้ได้ดีที่สุดท้ายคือจะช่วยส่งเสริมให้นักเรียนสนใจเรียนรู้พัฒนาตนเอง และพัฒนาสังคมต่อไป

จากความสำคัญของของสมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก สรุปได้ว่า การที่ครูมีสมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวกนั้นจะช่วยส่งเสริมให้นักเรียนให้เกิดความสนใจ ความพึงพอใจ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ เกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง และใส่ใจสังคมมากยิ่งขึ้น นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงอีกด้วย

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

#### 1.1 งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

สุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีมโดยเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ พยายามปรับปรุงตนเองให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารโรงเรียน มีการกระตุ้นทางปัญญา กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงาน

ให้คิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ และสร้างสรรค์ และการสร้างแรงบันดาลใจให้โอกาสผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

สมโชค โพธิ์งาม (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 317 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามการรับรู้ของครูผู้ปฏิบัติการสอนโดยรวม อยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตามการรับรู้ของครูผู้ปฏิบัติการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวก กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

พัทธ์สิตา มีบุญ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานครูโรงเรียนเทศบาลเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ปีการศึกษา 2553 จำนวน 123 คน โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคลิก ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีรูปแบบความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

สุชามนต์ แยมเจริญกิจ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษา ประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และเขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประเภทที่ 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การเป็นแบบอย่างการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาการสร้าง และสื่อสารวิสัยทัศน์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

พัชรี กุมภีโร (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูกลุ่มเครือข่ายวังบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย

ได้แก่ ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ด้านการถือฤทธิการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม ด้านการระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง และด้านการสนับสนุน ผู้ตามเป็นรายบุคคล เป็นลำดับสุดท้าย สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการถือฤทธิการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรก คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำการประเมินความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายโรงเรียน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการกำหนดตัวเป้าหมายของการปฏิบัติงาน เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติของสถานศึกษาทุกแห่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการกระตุ้นชี้แจง แนะนำ และเร่งรัดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมของการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และการยอมรับเป้าหมายของการปฏิบัติงานร่วมกัน

สมเกียรติ บาลลา (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน ระดับประถมศึกษาในเขตอำเภอเมือง ปทุมธานี ปีการศึกษา 2553 จำนวน 300 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวม และรายด้าน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธีรศักดิ์ สารสมักร (2563, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 จำนวน 443 คน ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิกการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) แนวทาง

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ควรยึดมั่นในอุดมการณ์ ภาระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถ ทนต่อการเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจผู้บริหาร สถานศึกษาควรมีการสร้างแรงบันดาลใจเชิงบวก มีทักษะในการสื่อสารที่ดี เป็นที่ปรึกษาที่ดี เปิดโอกาสให้ครู ได้แสดงความคิดเห็น และแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเข้าใจในสภาพการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน จนเกิดความเข้าใจในสภาพการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบัน นำไปสู่การส่งเสริมให้ครูได้รับการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ส่งเสริมให้ครูได้มีการระดมสมอง แสดงความคิดเห็นในแนวทางการปฏิบัติงาน 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางตัวเป็นกลาง ให้ความสำคัญกับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน มีความ เป็นประชาธิปไตย กำหนดบทบาทหน้าที่ได้อย่างชัดเจนเป็นระบบ ตรงกับความสามารถของบุคลากร

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2563, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 384 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t – test) และการทดสอบค่าเอฟ (F – test) ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า สภาพ ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน และระดับ การศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากผลงานในประเทศ เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติงานในบริบทที่สมบูรณ์แบบได้เพียงคนเดียวเพราะสถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่ประกอบด้วยผู้บริหารและครู ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ และมีการตัดสินใจอย่างเหมาะสมต่อครู ทั้งทางด้านการสร้างบารมีสำหรับตัวผู้บริหารเอง การสร้างแรงบันดาลใจสำหรับ

ผู้ปฏิบัติงานให้มีอิสระทางความคิดมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ เสริมสร้างจากความรู้เดิมที่มีอยู่ มีการตัดสินใจในงานอย่างมีระบบและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจร่วมกัน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งจะเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ดีนั้นกระตุ้น และส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาการเรียนการสอนให้ประสบความสำเร็จและนักเรียนมีคุณภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความสามารถในการพัฒนาครู ให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ รวมทั้งให้การสนับสนุน ด้านทรัพยากรต่างๆ ตามความจำเป็น ซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครูอีกด้วย เพื่อให้เกิดการสอนที่มีประสิทธิภาพ

## 1.2 งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21

จิรประภา อวิรุทธพาณิชย์ (2557, หน้า 53) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1 พบว่า 1) ควรส่งเสริมครูเป็นผู้นำในการวางแผนงานของสถานศึกษา 2) ควรส่งเสริมครูใหม่มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนางานตามเป้าหมายและครอบคลุมงานทุกฝ่ายอย่างทั่วถึงความสามารถอย่างสร้างสรรค์ 3) ควรส่งเสริมการปฏิบัติงานในสถานศึกษาตามความรู้เพื่อให้อบรมเป้าหมายของสถานศึกษา และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความเป็นกัลยาณมิตรต่อเพื่อนครูในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยที่สูง

ดวงรำไพ งามศัพท์ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา พบว่า 1) สมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา ในภาพรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ รองลงมา คือ ด้านการใช้สื่อแหล่งเรียนรู้ และนวัตกรรมทางการศึกษา และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้าง และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) สมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา ในภาพรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ รองลงมา คือ ด้านการใช้สื่อแหล่งเรียนรู้ และนวัตกรรมทางการศึกษา ด้านวัดผล และประเมินผล การจัดการเรียนรู้และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และ 3) สมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามการรับรู้ของผู้บริหารกับครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา ด้านการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ด้านการใช้สื่อ แหล่งเรียนรู้ และนวัตกรรมทางการศึกษา และด้านวัดผลและประเมินผล การจัดการเรียนรู้ ในภาพรวมและเป็นรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

สุดเฉลิม ศัสตราพฤกษ์ (2560, หน้า 101) ได้ศึกษา เรื่อง การจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 แบบห้องเรียนกลับด้าน เพื่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม การวิจัยนี้มี

วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม และศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับทักษะการเรียนรู้ และนวัตกรรม และเพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการจัดการเรียนการสอน ในศตวรรษที่ 21 แบบห้องเรียนกลับด้าน ทำการศึกษาแบบเชิงพรรณนาและอธิบายกลุ่ม เป้าหมาย คือ นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี ที่ลงทะเบียนเรียนในรายวิชา 942-243 การเมืองการปกครองของกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN Politics and Government) จำนวน 66 คน ในภาคการศึกษาที่ 1/2558 รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยแบบ Enter และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษา พบว่า ระดับทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 แบบห้องเรียนกลับด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการร่วมมือและในส่วนของปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม คือ ปัจจัยการเตรียมความพร้อม มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลทางบวก สำหรับปัญหา อุปสรรคการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 แบบห้องเรียนกลับด้าน พบว่า การศึกษาด้วยตนเองทำให้ได้รับความรู้ที่ไม่เพียงพอต่อการศึกษาในส่วนของข้อเสนอแนะ พบว่า ควรมีการส่งเสริมความพร้อมในด้านเทคโนโลยี และแหล่งการเรียนรู้

ฉันทพร พรหมการ (2560, หน้า 95) ศึกษาคุณลักษณะครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนที่มีนักเรียนชาวมัธยมศึกษาจังหวัดเชียงราย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบเชิงสำรวจ และองค์ประกอบเชิงยืนยันของคุณลักษณะครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนที่มีนักเรียนชาวมัธยมศึกษา จังหวัดเชียงราย ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูที่สอนอยู่ในโรงเรียนที่มีนักเรียนชาวมัธยมศึกษา อำเภอเชียงของ เชียงแสน และแม่สาย จังหวัดเชียงราย จำนวน 1,000 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม คุณลักษณะ โดยมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.978 ผลการศึกษา พบว่า ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ สำคัญ คือ องค์ประกอบด้านการเป็นนักประเมินที่ติดตามความรู้ความสามารถและการปรับตัว ด้านทักษะการสื่อสาร ด้านทักษะการสอนและการจัดการเรียนรู้อย่างเชี่ยวชาญ ด้านสมรรถนะทางวัฒนธรรม ด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร ด้านจิตวิญญาณความเป็นครู ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านทักษะทางวัฒนธรรม และด้านการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ผลการตรวจสอบความสอดคล้อง ของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

อุไร ผลาเลิศ (2563, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม จำนวน 30 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง 0.67-1.00 มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.50-0.79 และความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 การ

วิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ใช้ การแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย การหาค่า ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและเปรียบเทียบ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติที (t-test Independent) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) และแบบสัมภาษณ์ใช้กลุ่มตัวอย่าง 20 คน มีดัชนีความสอดคล้อง 0.67- 1.00 วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปในเชิงบรรยาย ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ 1) ผลการศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแยกรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ผลการเปรียบเทียบ ความต้องการพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 จำแนกตามสถานภาพ โดยภาพรวมและรายด้าน ทุกด้าน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาตนเอง และวิชาชีพ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ดารกา บุญกาญจน์ (2563, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะของ ครูในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสหวิทยา เขต 3 พระใหญ่เชียงใหม่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในสหวิทยา เขต 3 พระใหญ่เชียงใหม่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 จำนวน 127 คน ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง แบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) โดยใช้วิธีการเลือกสุ่มแบบอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความต้องการพัฒนาสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 แบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 - 1.00 ค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.62-0.95 และความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 ระยะเวลาในการเก็บ รวบรวมข้อมูล ระหว่างวันที่ 16 สิงหาคม - 30 กันยายน 2563 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิจัย สรุปได้ ดังนี้ ความต้องการพัฒนาสมรรถนะของครูใน ศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสหวิทยา เขต 3 พระใหญ่เชียงใหม่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 29 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ ได้ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม 2) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม ทางการศึกษา 3) ด้านความรู้ในเนื้อหาวิชา 4) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน 5) ด้านการพัฒนา ตนเองและวิชาชีพ 6) ด้านการวัดและประเมินผล 7) ด้านการจัดการเรียนรู้ 8) ด้านการสื่อสารและ การใช้ภาษา ตามลำดับ

วิชุดา จั๊นุ่น (2564, หน้า 57-66) ได้ศึกษาการบริหารจัดการชั้นเรียนแบบบูรณา การเชิงสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21 ของข้าราชการครู คศ.1 โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 การบริหารจัดการชั้นเรียน แบบบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21 เป็นการแสดงความสามารถของผู้บริหารและครู

ในการวางแผนการบริหารจัดการชั้นเรียนโดยจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการจัดบรรยากาศในชั้นเรียนให้อยู่ในสภาพพร้อม เหมาะสำหรับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ครูควรมีสมรรถนะด้านทักษะทางวิชาชีพและจัดการเรียนรู้โดยการใช้เทคนิคการสอนอย่างหลากหลายในรูปแบบการสอนที่ให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม จนเกิดการนำองค์ความรู้ไปบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาหรือสร้างนวัตกรรม มีการจัดระบบฐานข้อมูลสารสนเทศเชื่อมโยงจากระบบเครือข่ายไร้สายของโรงเรียน มีการส่งเสริมให้ครูและผู้เรียนใช้เครื่องมือทางดิจิทัลมาใช้ในห้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพผู้อำนวยการโรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมการบริหารจัดการชั้นเรียนแบบเชิงบูรณาการสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21 ในเชิงสร้างสรรค์โดยการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี เป็นผู้นำในการส่งเสริมการเรียนการสอน เป็นผู้นำในการพัฒนางานครู เป็นผู้นำในการสนับสนุนทรัพยากรเทคโนโลยี และเป็นผู้นำในการสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ภายใต้การวางแผนบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ห้องเรียนนวัตกรรมและการกำหนดกลวิธีที่เกิดจากความร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาใช้ในการบริหารจัดการชั้นเรียนของครูเพื่อให้นักเรียนเติบโตเป็นพลเมืองโลกในศตวรรษที่ 21

ณภัค ยติกุลเกียร (2564, บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาระดับปัจจัยการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 2) ศึกษาระดับสมรรถนะครู ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 3) ศึกษาปัจจัยการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถพยากรณ์สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 และ 4) ศึกษาแนวทางการบริหารที่ส่งเสริมสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับปัจจัยการบริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และชุมชน รองลงมา คือ ด้านความมั่นคง และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงาน 2) ระดับสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 มีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสามารถในการวัด และการประเมินผลเพื่อพัฒนาผู้เรียน รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ ด้านการมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) ปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 พบว่า มีตัวแปรความมั่นคง และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ นโยบายและการบริหารงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน



ผู้ปกครองและชุมชน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 และ .01 ซึ่งตัวแปรทั้งสองสามารถอธิบายการผันแปรของสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ได้ร้อยละ 70.80 4) แนวทางการบริหารที่ส่งเสริมสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญ ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง และชุมชน ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บริหารควรมุ่งเน้น การสร้างความมั่นคง และความก้าวหน้าให้แก่ครูมีทัศนคติที่ดีต่อครู และมีใจเป็นกลาง ด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการของครู รวมทั้งสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ผู้บริหารควรมุ่งเน้น การพัฒนาความสามารถของครู ส่งเสริมให้ครูใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และส่งเสริมการฝึกอบรมตามความต้องการของครู และด้านการจัดสภาพแวดล้อมของการทำงาน ผู้บริหารควรมุ่งเน้นการจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ของครูบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ให้อยู่ในสภาพดีพร้อมใช้งาน และช่วยเหลือเมื่อครูเจ็บป่วยหรือได้รับอันตรายในการปฏิบัติงาน

ณรงค์ศักดิ์ ทองสาคร (2565) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่อสมรรถนะของครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ

- 1) ศึกษาาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงราย
- 2) ศึกษาาระดับของสมรรถนะของครูผู้สอนในสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดเชียงราย
- 3) ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อสมรรถนะครูผู้สอนทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะการปฏิบัติงานใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย จำนวน 345 คน คำนวณกลุ่มตัวอย่างโดย การใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการ รวบรวมข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่อสมรรถนะหลักและสมรรถนะ การปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยใช้แนวคิดของแบสและอโวลีโอวีเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาความสัมพันธ์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับรายด้านจากลำดับมากไปหาน้อย พบว่า ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในลำดับมากที่สุด รองลงมา ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ด้านการใส่ใจในรายบุคคล และด้านการเป็นแบบอย่าง ตามลำดับ 2) ระดับของสมรรถนะครูผู้สอนทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับรายด้านของสมรรถนะหลักจากลำดับมากไปหาน้อย พบว่า สมรรถนะด้านการทำงานเป็นที่ มอยู่ในลำดับมากที่สุด รองลงมา การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง จริยธรรมและจรรยาบรรณครู และการมุ่ง

สัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับสมรรถนะครูผู้สอนมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากผลงานในประเทศ เกี่ยวกับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สรุปได้ว่า ผู้ที่จะเป็นครูยุคใหม่ที่มีคุณภาพได้นั้น ต้องมีสมรรถนะทำงานในหลายๆ ด้าน ได้แก่ สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยี สมรรถนะด้านการสื่อสาร สมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตร สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง สมรรถนะด้านการวัดผลประเมินผล สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม โดยครูเปลี่ยนสถานะจากผู้ให้ความรู้ เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

### 2.1 งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คิง (King, 1990, p.2329-A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้บริหารการศึกษา จำนวน 208 คน ในระดับอนุบาล-มัธยมปลายและระดับมหาวิทยาลัย โดยใช้เครื่องมือ Multifactor Leadership Questionnaire ของแบส ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล-มัธยมปลาย

แบส (Bass, 1997, pp.130-139) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of Correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามและความพึงพอใจ พบว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) ทั้งแบบเชิงรุก (MBE-A) และแบบเชิงรับ (MBE- P) และแบบการปล่อยตามสบาย (laissez-faire) ตามลำดับผลการศึกษานี้ พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน

เลทวูด, เจนท์ซี, และเฟอร์นันเดซ (Leithwood, Jantzi, & Fernandez, 1994, pp.77-98) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในออนตาริโอ ประเทศแคนาดา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู พฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อครูมีผลกระทบต่อการปรับปรุงคุณภาพของนักเรียนด้วย หากครูมีความผูกพัน มีความพึงพอใจ การปฏิบัติงานดี ส่งผลกระทบนักเรียนนั่นเอง ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีอิทธิพลส่งผลกระทบทางอ้อมผ่านตัวแปรตัวอื่นๆ และมีผลทางบวก และความสัมพันธ์ด้วย การศึกษาภาวะผู้นำพฤติกรรมผู้นำตั้งแต่กล่าวมาทั้งหมด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลมากที่สุด สรุปได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อการเรียนรู้ของครูที่เกี่ยวกับเงื่อนไขของโรงเรียน ความผูกพันการเรียนรู้ขององค์กร และพบอีกว่าในภาวะผู้นำหลายๆ รูปแบบที่ศึกษามา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของครูมากที่สุด และเสนอแนะว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูมีผลกระทบต่อการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยทางอ้อม

เดวิส (Davis, 1997, p.97) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่มนอกจากนี้ยังพบว่าผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ และ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตัวเอง

สติเฟิน (Stephen, 2002, p.128) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม การเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญและพันธะสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และหลักการฝึกปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมรูปแบบการจัดการแบบแผนทางความคิด ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับการเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกมีความเกี่ยวข้องเชิงบวกกับวิธีการควบคุมกระบวนการ การใช้วิธีการควบคุมกระบวนการได้สะท้อนกลับมาเพิ่มกระบวนการย้อนกลับต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจแก่หลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านความรู้สึกร่วมกัน

จิลสปี, และแมนน์ (Gillespie, & Mann 2004, pp.588) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ ภาวะผู้นำแบบที่ปรึกษา กับความเชื่อถือต่อผู้นำจำนวน 83 ทีม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงจัดการ ภาวะผู้นำแบบที่ปรึกษา มีความสัมพันธ์กับความเชื่อถือต่อผู้นำ 67 เปอร์เซนต์

สถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ (New Zealand Institute of Management, 2008) ได้วิจัย เรื่อง การจัดการสมรรถนะของผู้บริหารสถาบันการจัดการแห่งประเทศนิวซีแลนด์ โดยกลุ่มตามภาระหน้าที่และตามคุณลักษณะเฉพาะของสมรรถนะพร้อมกับตำแหน่งทางการบริหาร ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารจำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ

1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (capable) ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะตามกรอบสมรรถนะระดับนี้ จะเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะที่สำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการทั่วไป broad management skill and knowledge 2) สมรรถนะระดับเชี่ยวชาญ (executive) โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ และ 3) สมรรถนะระดับนโยบาย (governance) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารจะต้องมีเพิ่มเติมมากกว่าสมรรถนะระดับที่หนึ่งและระดับที่สอง

โรเจอร์ (Roger, 2008, pp.4-24) ได้ศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง แร้งบันดาลใจให้ผู้ติดตามที่จะประสบความสำเร็จมากขึ้น โดยมุ่งเน้นที่คุณค่าของลูกศิษย์และช่วยให้ลูกศิษย์จัดค่าเหล่านี้ที่มีค่าขององค์กร วัตถุประสงค์ของการนี้การทบทวนวรรณกรรม เพื่อศึกษาผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับองค์กรผลลัพธ์และผลส่วนตัวของลูกศิษย์ วิธีนี้จะตรวจสอบต่อไปขององค์กรผลลัพธ์: พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์กร/ประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์กรและองค์กรวิสัยทัศน์คิดเห็นยังสำรวจผลส่วนบุคคลต่อไปนี้ของลูกศิษย์ เพิ่มขีดความสามารถในงานความพึงพอใจของความมุ่งมั่นความไว้วางใจ ความเชื่อตนเอง ประสิทธิภาพและแรงจูงใจโดย การทำความเข้าใจผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อผลลัพธ์เหล่านี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อให้การทำงานมีผลกระทบในเชิงบวกต่อองค์กร

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากผลงานต่างประเทศ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว รวมทั้งสมรรถนะผู้นำมีความสำคัญทั้งต่อตัวบุคลากรและองค์กร เพราะสมรรถนะจะมีส่วนช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการนำสมรรถนะไปใช้ทั้งในเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ การคิดวิเคราะห์ การติดต่อสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

## 2.2 งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21

พริทเชท (Pritchett, 2007, abstract) ได้สำรวจทัศนคติของบุคลากรภายในโรงเรียนในเรื่องเกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์ในการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นวิธีการวิจัยในชั้นเรียน เป็นกรอบโครงสร้างในแผนพัฒนาโรงเรียน ของโรงเรียนออลาบามา เพื่อการพัฒนาาระดับผลสัมฤทธิ์

ทางการเรียนของนักเรียนผลการวิจัย พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการใช้กลยุทธ์ด้านการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นวิธีการวิจัยชั้นเรียนกับการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ด้านการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นวิธีการวิจัยในชั้นเรียนทั้ง 9 ชั้น นักวิชาการของรัฐอาลาบามาอ้างกล่าวด้วยว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้เวลามากขึ้นในการวางแผนงานด้านการส่งเสริมกลยุทธ์ด้านการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นวิธีการวิจัยชั้นเรียน เพิ่มงบประมาณเพื่อการพัฒนาวิชาชีพสำหรับบุคคลด้านการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นวิธีการวิจัยชั้นเรียนและสนับสนุนทุกด้านเป็นพิเศษ

เบอร์นี่ ทิลลิ่ง, และชาลี ฟาเดล (Bernie Trilling, & Charles Fadel, 2009, abstract) ได้กล่าวถึง คุณภาพครูในศตวรรษที่ 21 โดยสรุปว่าครูที่จะเป็นผู้แนะแนวทาง (coach) ที่มีประสิทธิภาพที่ไม่ใช่ผู้บรรยาย ต้องเรียนรู้กิจกรรมที่ถูกออกแบบไว้ เพื่อทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ อย่างแท้จริง นักเรียน และครูต้องทำงานด้วยกันในแต่ละงานร่วมกันจัดการ และร่วมกันทำให้งานสำเร็จ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงคุณภาพของการศึกษาว่าการที่มีการศึกษาที่ดีมีคุณภาพ จะเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินชีวิต โดยเป้าหมายของการศึกษาคือ การเตรียมนักเรียนให้ดีขึ้น และเหมาะสมต่อความต้องการในปัจจุบัน และคุณภาพของครูถูกพิจารณาว่าเป็นปัจจัยสำคัญการผลิตมนุษย์

เบอร์แมน, และแซมส์ (Bergman, & Sams, 2012, abstract) กล่าวไว้ในหนังสือ Flip Your Classroom : Reach Every Student in Every Class Every Day กล่าวว่า การสร้างนวัตกรรมหลากหลายรูปแบบเพื่อใช้สำหรับการปรับปรุงพัฒนาและการแก้ไขปัญหาในการจัดการศึกษาเรียนรู้ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเกิดเป็นพลวัต (Dynamic) ที่ดำเนินการมาอย่างเป็นระบบภายใต้สภาพการณ์ทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปนวัตกรรมทางการศึกษาที่ได้ผ่านกระบวนการศึกษาวิจัยอย่างเป็นระบบนั้น จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนที่ทรงพลังและเป็นที่ยอมรับ เมื่อสภาพการณ์ทางการเรียนรู้ในปัจจุบันที่ได้มีการปรับเปลี่ยนเพื่อก้าวทันกับสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปยังสังคมแห่งการเรียนรู้ภายใต้กระแสแห่งโลกในยุคดิจิทัล (Digital Age) นั้นส่งผลต่อการแสวงหารูปแบบและการปรับกระบวนการทัศน์ในการทำงาน (Paradigm Shift) ที่มีหลากหลายให้สอดคล้องและก้าวทันความเปลี่ยนแปลงกับโลกยุคใหม่ซึ่งเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้นแนวความคิดรูปแบบและวิธีการที่ใช้กันในแบบเดิมนั้นอาจมีการวิเคราะห์ทบทวนเพื่อศึกษาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่ามีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมมากน้อยประการใด และทำการศึกษาพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมรูปแบบใหม่ขึ้นมาใช้เพื่อจุดมุ่งหมายสำคัญดังที่กล่าวถึงในเบื้องต้น

ซาเวดร้า, และโอปเฟอร์ (Saavedra, & Opfer, 2012, p.2) ได้ศึกษาทักษะที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 พบว่า มีทักษะ 9 ด้าน ได้แก่ 1) การเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้เรียน ครูผู้สอนต้องตั้งหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องกับ สถานที่สำคัญ ที่สะท้อนถึงตัวผู้เรียนและครู 2) การเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับทุกสาขาทั้งวิชาที่เกี่ยวกับท้องถิ่น ภาษาต่างประเทศวิทยาศาสตร์สังคม คณิตศาสตร์ และศิลปะ 3) พัฒนาทักษะ

ความคิด ผู้เรียนควรพัฒนาทักษะการคิดขั้นต่ำ และขั้นสูงไปพร้อมๆ กัน 4) ส่งเสริมการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ 5) สอนวิธีการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนอย่างไม่มีข้อจำกัด 6) การสร้างทางเลือกที่สามารถอธิบายสิ่งที่มีความเข้าใจที่ผิด 7) การทำงานเป็นทีมสามารถทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้เป็นสิ่งสำคัญ ในการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 8) การใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ 9) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

เครียลูอิก, มิสชา,ฟาโน, และเทอร์รี่ (Kereluik, Mishra, Fahnoe, & Terry, 2013, pp.130-131) ศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดประโยชน์มากที่สุดต่อความรู้ของครูสำหรับศตวรรษที่ 21 พบว่า ความรู้ที่มีส่วนสำคัญสำหรับความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยความรู้ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 ความรู้พื้นฐานประกอบด้วยการใช้ตัวเลข ทักษะความสามารถด้านการอ่านและเขียน และทักษะการเรียนรู้ข้ามสาระ ด้านที่ 2 ความรู้ด้านการปฏิบัติ ประกอบด้วย ทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การแก้ปัญหาและการคิดเชิงวิพากษ์ และการสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน และด้านที่ 3 ประกอบด้วยทักษะชีวิตและทักษะการทำงาน ทักษะด้านจริยธรรม อารมณ์และความตระหนักและความสามารถทางวัฒนธรรม

พีเบิล (Peebles, 2015, p.2) ได้ศึกษาผลการใช้โปรแกรมฝึกอบรมครูเชิงปฏิบัติการแก่ครูใหม่และครูประจำการเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของรัฐ 5 แห่ง จากพื้นที่ต่างกันในรัฐจอร์เจีย เพื่อพัฒนาวิชาชีพครูเพื่อสนองตามแนวการปฏิรูปโรงเรียนโดยความร่วมมือกันระหว่างมหาวิทยาลัยและซึ่งประกอบด้วย ครูวิทยากร 12 คน ผู้บริหารโรงเรียน ศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัย และนิสิตที่กำลังทำวิจัยเกี่ยวกับการสอนในชั้นสุดท้าย โดยการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลของการพัฒนาการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ได้จากการสำรวจและการสัมภาษณ์ครูที่เข้ารับการฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่า การฝึกอบรมสามารถพัฒนาและเติมเต็มในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้แก่ครูใหม่ได้ แต่สำหรับครูเก่าการฝึกอบรมดังกล่าว เกิดการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้แต่ไม่เด่นชัด

เจอร์ริทเซนท์, พลัก, และเวบบิงก์ (Gerritsen, Plug, & Webbink, 2016, pp.1-18) พิจารณาคุณภาพครูเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และเป็นประเด็นสำคัญในนโยบายทางการศึกษา โดยทำการทดลองคุณภาพครูกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชาวดัตช์พบว่า ครูเป็นปัจจัยสำคัญต่อการแสดงออกของนักเรียน และการที่มีครูที่มีคุณภาพแตกต่างกันจะส่งผลต่อความสำเร็จของนักเรียน นอกจากนี้ปัจจัยที่เป็นตัวสำคัญของคุณภาพยังไม่เป็นที่ชัดเจน แต่ปัจจัยหนึ่งมาจากประสบการณ์ของครู ซึ่งในบริบทของชาวดัตช์คุณภาพครูเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการศึกษา โรงเรียนแต่ละแห่งจะจัดองค์ประกอบต่างๆ ให้เท่าเทียมกัน เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกที่เท่าเทียมกัน ลักษณะนักเรียนที่คล้ายคลึงกัน ขนาดห้องเรียนที่เท่ากัน แต่การทำให้คุณภาพครูมีความเท่ากันเป็นสิ่งที่ยากของครูแต่ละคน

อาหมีน (Amin, 2016, pp.112-113) กล่าวถึง บทบาทครูที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ว่าครูถูกคาดหวังให้เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี และไม่ได้มีความรับผิดชอบแค่เรื่องสอน แต่รับผิดชอบในเรื่องการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วย ครูถูกต้องการให้กลายเป็นผู้อำนวยการความสะดวกคอยช่วยเหลือผู้เรียนให้เข้าถึงแหล่งการเรียนรู้เปิดใจในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ทำงานเป็นทีม และเป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนกับสิ่งที่ผู้เรียนจำเป็นต้องรู้เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากผลงานต่างประเทศ สรุปได้ว่า สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการเรียนรู้ ต้องมีการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนานักเรียนอย่างเต็มศักยภาพ เป็นผู้นำทางเทคโนโลยี ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม และมีความคิดสร้างสรรค์ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ครูในศตวรรษที่ 21 เป็นครูที่มีคุณภาพ สามารถทำให้นักเรียนประสบความสำเร็จในชีวิตได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับและความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ใช้กระบวนการวิจัยแบบเชิงสำรวจ (survey research) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
4. การหาคุณภาพเครื่องมือ
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 144 คน และครูจำนวน 1,207 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2566 รวมทั้งสิ้น 1,351 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2566)

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2566 เนื่องจากประชากรมีจำนวนที่แน่นอน (finite population) จึงใช้สูตรของยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้คลาดเคลื่อนได้ 0.05 (สุวริย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2546, หน้า 129-130) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 308 คน โดยกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษากับครูเป็นร้อยละ 40 : 60 ได้จำนวนผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 123 คน และครู 185 คน และได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เป็นสัดส่วน โดยแบ่งกลุ่ม เป็น 4 อำเภอ ตามสัดส่วนประชากรของแต่ละ



อำเภอ และใช้การเทียบบัญญัติไตรยางค์ เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จึงทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย แสดงดังตาราง

ตาราง 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 1	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	อำเภอ	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร
เมือง	58	603	49	92
โคกสำโรง	34	250	29	38
บ้านหมี่	29	207	25	32
ท่าม่วง	23	147	20	23
รวม	144	1,207	123	185

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสอบถาม (questionnaire) เพื่อใช้สอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) เพื่อใช้สอบถามข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ตำแหน่งหน้าที่ เพศ วุฒิการศึกษา อายุ วิทยฐานะ ประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาและ ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ 5, 4, 3, 2, 1 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการปฏิบัติในองค์กร และมีความหมายตามเกณฑ์ ดังนี้

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | ผู้บริหารการศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | ผู้บริหารการศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | ผู้บริหารการศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | ผู้บริหารการศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | ผู้บริหารการศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5, 4, 3, 2, 1 สอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 มีความหมายตามเกณฑ์ ดังนี้

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อยที่สุด |

### ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์เนื้อหาและนำผลการศึกษาที่เกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 มาสร้างเครื่องมือ

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสอบถาม โดยเริ่มที่การปรึกษาหารือกับอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วกำหนดประเด็นให้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ ของแบบสอบถาม รูปแบบคำถามจะเป็น 2 แบบ คือ 1) แบบตรวจสอบรายการ (check list) ประกอบด้วยตำแหน่งหน้าที่ เพศ วุฒิการศึกษา อายุ วิทยฐานะ และประสบการณ์ 2) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ เพื่อวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 แล้วนำเสนออาจารย์ผู้ควบคุม เพื่อพิจารณา ตรวจสอบความเหมาะสม ความสมบูรณ์ในการสร้างแบบสอบถาม

### การหาคุณภาพเครื่องมือ

ขั้นตอนที่ 1 ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเครื่องมือที่สร้างไว้ เพื่อพิจารณาปรับปรุง ให้สอดคล้องเหมาะสมกับขอบเขตที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 2 นำร่างแบบสอบถาม เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 จำนวน 5 ท่าน เพื่อทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) พิจารณาความถูกต้องของภาษาที่ใช้ของแบบสอบถาม ลงความเห็น โดยกำหนดแบบสอบถามลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

และสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 แล้ววิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (item-objective congruence : IOC) ซึ่งได้ผลอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการวิเคราะห์ หาค่าความเที่ยงตรง จากผู้เชี่ยวชาญ มาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปทดลองใช้ (try-out) จำนวน 30 ชุดกับผู้บริหารและครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัย แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1974, p.160) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.930

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) เสนออาจารย์ ผู้ควบคุม เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วจัดทำแบบสอบถาม ฉบับสมบูรณ์ นำมาเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กับผู้บริหารและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างต่อไป

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี แนะนำตัวผู้วิจัยถึงผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เพื่อขออนุญาต และขอความร่วมมือ ในการเก็บข้อมูล จากผู้บริหารและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. การจัดส่งแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามเป็นแบบออนไลน์ ( google forms ) และส่งแบบสอบถามผ่านโปรแกรมรับส่งหนังสือราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 (smss) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนจากผู้ตอบแบบสอบถามแล้ว ได้นำมา ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลสเกลแบ่งกลุ่ม (nominal scale) โดยสามารถหาค่าร้อยละ (percentage) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความ เรียง

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในมาตราวัดอันตรภาค (interval scale) โดยการหาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เปรียบเทียบเกณฑ์ (Best, 1981, p.182) มีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก  
 ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

ตอนที่ 3 สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 เป็นข้อมูลสากลอันตรภาค (interval scale) โดยสามารถหาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เปรียบเทียบเกณฑ์ (Best, 1981, p.182) มีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 ใช้สถิติวิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (simple correlation) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2535, หน้า 232) โดยใช้วิธีการหลักสัมพันธ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และทดสอบนัยสำคัญด้วยแบบทดสอบที (t-test) ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป และการทดสอบค่าสัมพันธ์สหสัมพันธ์มีเกณฑ์ในการพิจารณา ตั้งแต่ -1.0 ถึง +1.0 ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 1 หมายถึง มีความสัมพันธ์อย่างสมบูรณ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.90 - 0.99 หมายถึง มีความสัมพันธ์สูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 - 0.90 หมายถึง มีความสัมพันธ์สูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31 - 0.69 หมายถึง มีความสัมพันธ์ปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01 - 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์ต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์

การพิจารณาทิศทางของความสัมพันธ์ของตัวแปร 2 ตัว พิจารณาจากเครื่องหมายที่ 2 กรณีนี คือ 1) เครื่องหมายลบหรือถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นลบแสดงว่าตัวแปร 2 ตัวมีความสัมพันธ์ในทางลบ ซึ่งหมายความว่าถ้าตัวแปรหนึ่งมีค่าเพิ่มขึ้นตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าลดลงหรือสลับกัน 2) เครื่องหมายบวกหรือถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวกแสดงว่าตัวแปร 2 ตัวมีความสัมพันธ์ในทางบวก ซึ่งหมายความว่าถ้าตัวแปรหนึ่งมีค่าเพิ่มขึ้นตัวแปรอีกตัวหนึ่งมีค่าเพิ่มขึ้นด้วยหรือแปรตามกัน

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าสถิติ ดังนี้

1. การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับเนื้อหา หรือลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม โดยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหา (อย่างน้อย 5 คน) ในแต่ละคน พิจารณาลงความเห็นและให้คะแนน ดังนี้

- + 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น
  - 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นเป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น
  - 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความไม่เป็นตัวแทนลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรมนั้น
- แล้วนำคะแนนมาแทนค่าในสูตร (สุวรรีย์ ศิริโกคาภิรมย์, 2546, หน้า 243-244)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับเนื้อหาหรือลักษณะพฤติกรรม

$\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

$N$  แทน จำนวนของผู้เชี่ยวชาญ

ค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ถือว่าใช้ได้

2. การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีของสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient method) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1974, p.160) ซึ่งความเชื่อมั่นของเครื่องมือจะต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.7 ดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น

$n$  แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

$s_i^2$  แทน คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ

$s_t^2$  แทน คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

3. การหาค่าร้อยละ (percentage) (สุวรรีย์ ศิริโกศาภิรมย์, 2546, หน้า 183) โดยใช้สูตร

$$\text{ร้อยละ (percentage)} = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ	f	แทน	ความถี่
	n	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

4. ค่าเฉลี่ย (mean) (พิชิต ฤทธิจรรยา, 2547, หน้า 267) โดยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n}$$

เมื่อ	$\frac{\sum x_i}{n}$	แทน	ผลรวมของค่าความถี่คูณกับระดับคะแนนตามความต้องการ
	i	แทน	จำนวนกลุ่มของคะแนนความต้องการ
	n	แทน	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

5. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2535, หน้า 281)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	X	แทน	คะแนนแต่ละข้อ
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	แทน	จำนวนข้อมูลทั้งหมด

6. ทดสอบสมมติฐานในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยการทดสอบด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) (วาโร เฟ็งสวัสดิ์, 2551, หน้า 304)

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ	$r_{xy}$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร X กับ Y
	$\sum x$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนชุด X
	$\sum y$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนชุด y
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนน X แต่ละหน่วยยกกำลังสอง
	$\sum y^2$	แทน	ผลรวมของคะแนน y แต่ละหน่วยยกกำลังสอง
	$\sum xy$	แทน	ผลรวมระหว่าง X กับ y แต่ละคู่
	n	แทน	จำนวนคู่ของข้อมูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีหัวข้อการนำเสนอ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
* $p \leq .05$	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
$p > .05$	แทน	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าร้อยละ (percentage)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในมาตราวัดอันตรภาค (interval scale) โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 3 สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 เป็นข้อมูลสากลอันตรภาค (interval scale) โดยสามารถหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 ใช้สถิติวิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (simple correlation)



## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

## ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n=308)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	130	42.20
หญิง	178	57.80
2. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาตรี	77	25.00
สูงกว่าปริญญาตรี	231	75.00
3. อายุ		
น้อยกว่า 30ปี	44	14.30
30 – 39 ปี	53	17.20
40 – 49 ปี	85	27.60
50 ปีขึ้นไป	126	40.90
4. ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้บริหารสถานศึกษา	123	39.90
ครู	185	60.10
5. วิชยฐานะ		
ไม่มีวิชยฐานะ	47	15.30
ชำนาญการ	81	26.30
ชำนาญการพิเศษขึ้นไป	180	58.40
6. ประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษา		
ต่ำกว่า 10 ปี	24	7.80
10– 19 ปี	54	17.50
20– 29 ปี	159	51.60
30 ปีขึ้นไป	71	23.10

ตาราง 2 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (n=308)	ร้อยละ
7. ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน		
สถานศึกษาขนาดเล็ก ( มีจำนวนนักเรียน ต่ำกว่า 120 คน)	144	46.80
สถานศึกษาขนาดกลาง ( มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121- 300 คน)	95	30.80
สถานศึกษาขนาดใหญ่ ( มีจำนวนนักเรียนมากกว่า 300 คน)	69	22.40

จากตาราง 2 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 308 คน ส่วนใหญ่เป็นหญิง คิดเป็นร้อยละ 57.80 วุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75.00 อายุ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 40.90 ตำแหน่งหน้าที่เป็นครู คิดเป็นร้อยละ 60.10 วิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 58.40 ประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษา 20 – 29 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.60 ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานสถานศึกษาขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียน ต่ำกว่า 120 คน) คิดเป็นร้อยละ 46.80

### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล
1 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับเชื่อถือศรัทธา	4.26	0.56	มาก	2
2 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถ	4.17	0.49	มาก	6
3 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.19	0.72	มาก	5
4 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน	4.20	0.69	มาก	3

ตาราง 3 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล
5 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่กล้าเผชิญปัญหา ใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤติ	3.91	0.74	มาก	10
6 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ยึดถือหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน	4.16	0.48	มาก	7
7 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.15	0.55	มาก	8
8 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆได้อย่างเหมาะสม	4.29	0.70	มาก	1
9 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ	4.10	0.75	มาก	9
10 ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถานศึกษาอย่างจริงจัง	4.20	0.50	มาก	3
รวมเฉลี่ย	4.16	0.16	มาก	

จากตาราง 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.16, S.D. = 0.16$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X}= 4.29, S.D.= 0.70$ ) อันดับที่ 2 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับเชื่อถือศรัทธา ( $\bar{X}= 4.26, S.D.= 0.56$ ) อันดับที่ 3 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถานศึกษาอย่างจริงจัง ( $\bar{X}= 4.20, S.D. = 0.50$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่กล้าเผชิญปัญหา ใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤติ ( $\bar{X}= 3.91, S.D.= 0.74$ )

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ	แปลผล
1	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดีใช้คำพูดและการกระทำที่เป็นกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	4.18	0.48	มาก	5
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามเพื่อส่วนรวม	4.33	0.68	มาก	1
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นคุณค่าของเป้าหมายของงาน	4.32	0.59	มาก	2
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าภารกิจที่ปฏิบัติเป็นภารกิจที่สำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษา	4.06	0.66	มาก	9
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆหรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ	4.15	0.60	มาก	8
6	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.94	0.68	มาก	10
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน	4.17	0.48	มาก	6
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการชื่นชมยินดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น	4.20	0.53	มาก	4
9	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.28	0.67	มาก	3
10	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบองค์กรมีชีวิต (องค์กรมีชีวิต หมายถึง มีโครงสร้างงานยืดหยุ่นมีการกระจายอำนาจทำงานเป็นทีมและเน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ)	4.16	0.70	มาก	7
	รวมเฉลี่ย	4.17	0.17	มาก	

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.17, S.D. = 0.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามเพื่อส่วนรวม ( $\bar{X}$  = 4.33, S.D. = 0.68) อันดับที่ 2 คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นคุณค่าของเป้าหมายของงาน ( $\bar{X}$  = 4.32, S.D. = 0.59) อันดับที่ 3 คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X}$  = 4.28, S.D. = 0.67) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X}$  = 3.94, S.D. = 0.68)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์	3.96	0.71	มาก	9
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาวิธีการทำงานด้วยแนวทางใหม่ๆ	4.26	0.51	มาก	2
3	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงแนวคิดที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานจากแบบเดิมไปสู่แบบใหม่	4.23	0.51	มาก	5
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา	4.18	0.74	มาก	8
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน	4.27	0.66	มาก	1
6	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.93	0.71	มาก	10
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างเครือข่ายความรู้กับองค์กรภายนอก	4.21	0.52	มาก	7

ตาราง 5 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล
8 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ ในสถานศึกษา	4.22	0.50	มาก	6
9 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม และพัฒนาหน่วยงาน ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.24	0.75	มาก	4
10 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกระตุ้น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรอบรู้และก้าวทันต่อ การเปลี่ยนแปลง	4.25	0.68	มาก	3
รวมเฉลี่ย	4.19	0.18	มาก	

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.19$ , S.D.= 0.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน ( $\bar{X}= 4.27$ , S.D.= 0.66) อันดับที่ 2 คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนารูปแบบการทำงานด้วยแนวทางใหม่ๆ ( $\bar{X}= 4.26$ , S.D.= 0.51) อันดับที่ 3 คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรอบรู้และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X}= 4.25$ , S.D.= 0.68) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X}= 3.93$ , S.D.= 0.71)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล
1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง	4.04	0.68	มาก	9
2 ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจ และเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน	3.96	0.65	มาก	10

ตาราง 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล
3 ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความต้องการและตรงตามความสามารถ	4.14	0.46	มาก	7
4 ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นกันเองอย่างสม่ำเสมอ	4.16	0.50	มาก	5
5 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนา และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น	4.38	0.69	มาก	1
6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ข้อมูลข่าวสาร และถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	4.09	0.74	มาก	8
7 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	4.28	0.52	มาก	4
8 ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างในความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.30	0.52	มาก	3
9 ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แนะ ฝึก และให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์น้อยกว่าอย่างต่อเนื่อง	4.33	0.62	มาก	2
10 ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน	4.16	0.69	มาก	5
รวมเฉลี่ย	4.18	0.18	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านการค้ำถึงปัจเจกบุคคลในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.18, S.D. = 0.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น ( $\bar{X}$  = 4.38, S.D. = 0.69) อันดับที่ 2 คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แนะ ฝึก และให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์น้อยกว่าอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}$  = 4.33, S.D. = 0.62) อันดับที่ 3 คือ ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างในความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X}$  = 4.30, S.D. = 0.52) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจ และเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X}$  = 3.96, S.D. = 0.65)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล
1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.16	0.16	มาก	4
2 การสร้างแรงบันดาลใจ	4.17	0.17	มาก	3
3 การกระตุ้นทางปัญญา	4.19	0.18	มาก	1
4 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล	4.18	0.18	มาก	2
รวมเฉลี่ย	4.17	0.12	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.17$ , S.D.=0.12) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $\bar{X}= 4.19$ , S.D.= 0.18) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D.= 0.18) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X}= 4.17$ , S.D.= 0.17) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X}= 4.16$ , S.D.= 0.16)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 สมรรถนะด้านพัฒนาหลักสูตรรายวิชา

สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล
1 ครูจัดทำหลักสูตรรายวิชาที่ตนเองรับผิดชอบทุกปีการศึกษา	4.09	0.66	มาก	8
2 ครูจัดทำหลักสูตรรายวิชาได้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาในทุกปีการศึกษา	4.11	0.69	มาก	7
3 ครูปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอยู่เสมอ	3.97	0.63	มาก	9
4 ครูปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรรายวิชาอยู่เสมอ	4.16	0.45	มาก	5



ตาราง 8 (ต่อ)

	สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล
5	ครูจัดทำจุดประสงค์ของวิชา สอดคล้องกับเนื้อหาของวิชา	4.20	0.46	มาก	4
6	ครูออกแบบการวัดประเมินผลสอดคล้องกับเนื้อหาของวิชา	4.38	0.68	มาก	1
7	ครูบูรณาการเนื้อหาหลักสูตรรายวิชาในกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.21	0.72	มาก	3
8	ครูบูรณาการเนื้อหาหลักสูตรรายวิชาข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้	3.93	0.74	มาก	10
9	ครูจัดทำหลักสูตรรายวิชาได้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	4.29	0.56	มาก	2
10	ครูมีการประเมินหลักสูตรในทุกปีการศึกษา	4.19	0.48	มาก	5
	รวมเฉลี่ย	4.15	0.18	มาก	

จากตาราง 8 พบว่า สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 สมรรถนะด้านพัฒนาหลักสูตรรายวิชาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.15$ , S.D.= 0.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 ครูออกแบบการวัดประเมินผลสอดคล้องกับเนื้อหาของวิชา ( $\bar{X}= 4.38$ , S.D.= 0.68) อันดับที่ 2 คือ ครูจัดทำหลักสูตรรายวิชาได้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ( $\bar{X}= 4.29$ , S.D.= 0.56) อันดับที่ 3 คือ ครูบูรณาการเนื้อหาหลักสูตรรายวิชาในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X}=4.21$ , S.D.= 0.72) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ครูบูรณาการเนื้อหาหลักสูตรรายวิชาข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X}=3.93$ , S.D.= 0.74)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน

	สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล
1	ครูจัดทำแผนการสอนด้วยกระบวนการ Active Learning	4.24	0.73	มาก	3
2	ครูเตรียมตัวเองก่อนจัดการเรียนการสอนอยู่เสมอ	4.12	0.75	มาก	8
3	ครูเลือกใช้สื่อได้เหมาะสมกับผู้เรียน	4.17	0.71	มาก	6
4	ครูกำหนดแหล่งเรียนรู้ได้เหมาะสมกับผู้เรียนอยู่เสมอ	3.97	0.63	มาก	10
5	ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียน อยากเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เป็นประจำ	4.23	0.51	มาก	4

ตาราง 9 (ต่อ)

สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล
6	ครูมีการแนะนำและตั้งคำถามให้ผู้เรียนได้ฝึกการแก้ปัญหา อยู่เสมอ	4.23	0.52	มาก	4
7	ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างครูกับนักเรียน	4.30	0.73	มาก	1
8	ครูมีการแนะนำให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่าง นักเรียนกับนักเรียน	4.16	0.79	มาก	6
9	ครูสอดแทรกกิจกรรมที่ส่งเสริมเจตคติที่ดีต่อการเรียน ในวิชานั้นๆ	4.10	0.68	มาก	9
10	ครูสอดแทรกกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามหลักสูตร	4.25	0.57	มาก	2
รวมเฉลี่ย		4.19	0.17	มาก	

จากตาราง 9 พบว่า สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอนในภาพรวม อยู่ในระดับมาก  
( $\bar{X}$  = 4.19, S.D. = 0.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่  
อันดับที่ 1 ครูมีการแนะนำและตั้งคำถามให้ผู้เรียนได้ฝึกการแก้ปัญหาอยู่เสมอ ( $\bar{X}$  = 4.23,  
S.D. = 0.52) อันดับที่ 2 คือ ครูสอดแทรกกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร  
( $\bar{X}$  = 4.25, S.D. = 0.57) อันดับที่ 3 คือ ครูจัดทำแผนการสอนด้วยกระบวนการ Active Learning  
( $\bar{X}$  = 4.24, S.D. = 0.73) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ครูกำหนดแหล่งเรียนรู้ได้เหมาะสมกับ  
ผู้เรียนอยู่เสมอ ( $\bar{X}$  = 3.97, S.D. = 0.63)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 สมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้  
สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล
1	ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเชิงปริมาณจากกระบวนการ เรียนรู้	4.22	0.58	มาก	4
2	ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเชิงปริมาณจากการปฏิบัติงาน	4.25	0.73	มาก	2

ตาราง 10 (ต่อ)

	สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล
3	ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเชิงปริมาณ จากผลผลิตที่ได้จากกระบวนการเรียนรู้	4.16	0.70	มาก	7
4	ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเชิงคุณภาพจากกระบวนการเรียนรู้	4.23	0.64	มาก	3
5	ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเชิงคุณภาพจากปฏิบัติงาน	4.12	0.58	มาก	9
6	ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเชิงคุณภาพจากผลผลิตที่ได้จากกระบวนการเรียนรู้	4.15	0.59	มาก	8
7	ครูใช้เครื่องมือในการประเมินผู้เรียนอย่างหลากหลายและเหมาะสม	4.28	0.68	มาก	1
8	ครูเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินผู้เรียนอย่างครอบคลุม ทั้งกระบวนการ การปฏิบัติงาน และผลงานของผู้เรียน	4.21	0.73	มาก	5
9	ครูจัดทำวิธีการหรือนวัตกรรมในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาผู้เรียน	4.03	0.76	มาก	10
10	ครูมีการบันทึกสะท้อนการพัฒนาหรือแก้ปัญหานั้นๆ	4.18	0.65	มาก	6
	รวมเฉลี่ย	4.18	0.21	มาก	

จากตาราง 10 พบว่า สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 สมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.18, S.D.= 0.21$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 ครูใช้เครื่องมือในการประเมินผู้เรียนอย่างหลากหลาย และเหมาะสม ( $\bar{X}= 4.28, S.D.= 0.68$ ) อันดับที่ 2 คือ ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเชิงปริมาณ จากการทำงาน ( $\bar{X}= 4.25, S.D.= 0.73$ ) อันดับที่ 3 คือ ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเชิงคุณภาพ จากกระบวนการเรียนรู้ ( $\bar{X}= 4.23, S.D.= 0.64$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ครูจัดทำวิธีการหรือนวัตกรรมในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาผู้เรียน ( $\bar{X}= 4.03, S.D.= 0.76$ )

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 สมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก

	สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล
1	ครูจัดชั้นเรียน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ทางกายภาพได้เหมาะสมกับผู้เรียน	4.22	0.57	มาก	3
2	ครูจัดชั้นเรียน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ทางจิตใจได้เหมาะสมกับผู้เรียน	4.21	0.68	มาก	4
3	ครูเข้าถึง และใส่ใจกับพฤติกรรมที่ผู้เรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน	4.29	0.71	มาก	1
4	ครูจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน ได้ทันที	4.13	0.69	มาก	9
5	ครูจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ได้มากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน	4.17	0.63	มาก	6
6	ครูมีการจัดเตรียมการสอนมาอย่างดี	4.15	0.65	มาก	7
7	ครูมีการสร้างการเรียนรู้แบบกลุ่มได้อย่างน่าสนใจ	4.24	0.67	มาก	2
8	ครูได้เปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสดงออกได้อย่างเต็มที่	4.14	0.67	มาก	8
9	ครูมีการเสริมแรงทางบวกทันทีเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์	4.18	0.74	มาก	5
10	ครูทำการประเมินผลรายงานผลการดำเนินการจัดชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ	4.01	0.67	มาก	10
	รวมเฉลี่ย	4.17	0.14	มาก	

จากตาราง 11 พบว่า สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 สมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.17, S.D.= 0.14$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ อันดับที่ 1 ครูเข้าถึง และใส่ใจกับพฤติกรรมที่ผู้เรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน ( $\bar{X}= 4.29, S.D.= 0.71$ ) อันดับที่ 2 คือ ครูมีการสร้างการเรียนรู้แบบกลุ่มได้อย่างน่าสนใจ ( $\bar{X}= 4.24, S.D.= 0.67$ ) อันดับที่ 3 คือ ครูจัดชั้นเรียน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ทางกายภาพได้เหมาะสมกับผู้เรียน ( $\bar{X}=4.22, S.D.= 0.57$ ) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ครูทำการประเมินผลรายงานผลการดำเนินการจัดชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X}= 4.01, S.D.= 0.67$ )

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านภาพรวม

สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	แปลผล
1 สมรรถนะด้านพัฒนาหลักสูตร รายวิชา	4.15	0.18	มาก	4
2 สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน	4.19	0.17	มาก	1
3 สมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการ ในชั้นเรียน	4.18	0.21	มาก	2
4 สมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก	4.17	0.14	มาก	3
รวมเฉลี่ย	4.17	0.09	มาก	

จากตาราง 12 พบว่า สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านภาพรวม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 4.17$ , S.D.= 0.09) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ได้แก่ สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X}=4.19$ , S.D.= 0.17) สมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน ( $\bar{X}=4.18$ , S.D.= 0.21) สมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก ( $\bar{X}=4.17$ , S.D.= 0.14) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สมรรถนะด้านพัฒนาหลักสูตร รายวิชา ( $\bar{X}=4.15$ , S.D.= 0.18)

**ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1**

ตาราง 13 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน สัมพันธ์กับสมรรถนะของครูด้านพัฒนาหลักสูตร รายวิชา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	สมรรถนะของครูด้านพัฒนาหลักสูตร รายวิชา		
	r	p	ระดับความสัมพันธ์
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	-0.003	.952	ต่ำ
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.113	.047*	ต่ำ
การกระตุ้นทางปัญญา	0.087	.126	ต่ำ
การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล	0.072	.206	ต่ำ
รวมเฉลี่ย	0.097	.090	ต่ำ

\*p ≤ .05

จากตาราง 13 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน กับสมรรถนะของครูด้านพัฒนาหลักสูตร รายวิชาพบว่า มี 2 คู่ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับต่ำทางบวก ได้แก่ 1) การกระตุ้นทางปัญญา กับสมรรถนะของครูด้านการพัฒนาหลักสูตร รายวิชา และ 2) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล กับสมรรถนะของครูด้านการพัฒนาหลักสูตร รายวิชา มี 1 คู่ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับต่ำทางลบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กับ สมรรถนะของครูด้านการพัฒนาหลักสูตร รายวิชา และมี 1 คู่ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับต่ำทางบวก ได้แก่ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ กับสมรรถนะของครูด้านพัฒนาหลักสูตร รายวิชา

ตาราง 14 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน กับสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนการสอน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	สมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนการสอน		
	r	p	ระดับความสัมพันธ์
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.083	.145	ต่ำ
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.040	.482	ต่ำ
การกระตุ้นทางปัญญา	0.018	.753	ต่ำ
การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล	0.171	.003*	ต่ำ
รวมเฉลี่ย	0.111	.051	ต่ำ

\* $p \leq .05$

จากตาราง 14 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน กับสมรรถนะของครู ด้านการจัดการเรียนการสอน พบว่า มี 3 คู่ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับต่ำทางบวก ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กับสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนการสอน 2) การสร้างแรงบันดาลใจ กับสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนการสอน และ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ กับสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนการสอน และมี 1 คู่ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับต่ำทางบวก ได้แก่ 1) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล กับสมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนการสอน

ตาราง 15 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน กับสมรรถนะของครูด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	สมรรถนะของครูด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่ การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน		
	r	p	ระดับความสัมพันธ์
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.055	.339	ต่ำ
การสร้างแรงบันดาลใจ	-0.040	.484	ต่ำ
การกระตุ้นทางปัญญา	0.043	.455	ต่ำ
การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล	0.048	.399	ต่ำ
รวมเฉลี่ย	0.038	.507	ต่ำ

\* $p \leq .05$

จากตาราง 15 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน กับสมรรถนะของครูด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน พบว่า มี 3 คู่ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับต่ำทางบวก ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กับสมรรถนะของครูด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน 2) การกระตุ้นทางปัญญา กับสมรรถนะของครูด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และ 3) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล กับสมรรถนะของครูด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน และมี 1 คู่ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่เป็นนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับต่ำทางลบ ได้แก่ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ กับสมรรถนะของครูด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน

ตาราง 16 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน สัมพันธ์กับสมรรถนะของครูด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	สมรรถนะของครูด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้าง บรรยากาศเชิงบวก		
	r	p	ระดับความสัมพันธ์
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	-0.019	.739	ต่ำ
การสร้างแรงบันดาลใจ	-0.043	.457	ต่ำ

ตาราง 16 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	สมรรถนะของครูด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้าง บรรยากาศเชิงบวก		
	r	p	ระดับความสัมพันธ์
การกระตุ้นทางปัญญา	0.039	.491	ต่ำ
การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล	0.049	.395	ต่ำ
รวมเฉลี่ย	0.012	.840	ต่ำ

\* $p \leq .05$ 

จากตาราง 16 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน กับ สมรรถนะของครูด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก พบว่ามี 2 คู่ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับต่ำทางบวก ได้แก่ 1) การกระตุ้นทางปัญญา กับสมรรถนะของครูด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก และ 2) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล กับสมรรถนะของครูด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก และมี 2 คู่ ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับต่ำทางลบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กับสมรรถนะของครูด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก และ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ กับสมรรถนะของครูด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก

ตาราง 17 การวิเคราะห์ภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21		
	r	p	ระดับ ความสัมพันธ์
ภาพรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	0.124	0.030*	ต่ำ
รวมเฉลี่ย	0.124	0.030*	ต่ำ

\* $p \leq .05$



จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์ภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05  
ในระดับความสัมพันธ์ต่ำทางบวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 มีสาระสำคัญที่นำมาสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะจากการวิจัยได้ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ
2. สมมติฐานของการค้นคว้าอิสระ
3. วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ
4. สรุปผล
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์ของการค้นคว้าอิสระ

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1

#### สมมติฐานของการค้นคว้าอิสระ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวก

#### วิธีดำเนินการค้นคว้าอิสระ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการค้นคว้าอิสระ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 144 คน และครูจำนวน 1,207 คน สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2566 รวมทั้งสิ้น 1,351 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2566)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2565 เนื่องจากประชากรมีจำนวนที่แน่นอน (finite population) จึงใช้สูตรยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้คลาดเคลื่อนได้ 0.05 (สุวรีย์ ศิริโกศาภิรมย์, 2546, หน้า 129-130) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 308 คนโดยกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างระหว่างผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 123 คน และครู 185 คน และได้ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ แบบเป็นสัดส่วน โดยแบ่งกลุ่ม เป็น 4 อำเภอ ตามสัดส่วนประชากรของแต่ละอำเภอ เมื่อได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จึงทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (questionnaire) เพื่อใช้สอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) เพื่อใช้สอบถามข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ วุฒิการศึกษา อายุ ตำแหน่งหน้าที่ วิทยฐานะ ประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษาและ ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ

แบบสอบถามที่สร้างขึ้นได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ ด้านเนื้อหา ระเบียบวิธีวิจัย และมีประสบการณ์ทางการวิจัยมาเป็นอย่างดี จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามและตัวแปรที่ต้องการวัด แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) พบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) รายข้อมีค่าระหว่าง 0.60 – 1.00 ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ และได้มีการปรับปรุงในเรื่องความชัดเจนของข้อคำถามและภาษาที่ใช้ตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ จากนั้นได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1

จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (reliability) ของเครื่องมือ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.93 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ คือ 0.70

### 3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามเป็นแบบออนไลน์ (google forms) และส่งแบบสอบถามผ่านโปรแกรมรับส่งหนังสือราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 (smss) ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 308 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนจากผู้ตอบแบบสอบถามแล้ว ได้นำมาตรวจหาความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืน และนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

### สรุปผล

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เรียงลำดับตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ และพิจารณารายข้อ ดังนี้

1.1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการทำงานด้วยแนวทางใหม่ๆ 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน 3) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรอบรู้และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงแนวคิดที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานจากแบบเดิมไปสู่แบบใหม่ 5) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม และพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ในสถานศึกษา 7) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างเครือข่ายความรู้กับองค์กรภายนอก 8) ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา

และการหาคำตอบของปัญหา 9) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ และ 10) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการ พัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ

1.2 ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาและ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แนะ ฝึก และให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์น้อยกว่าอย่างต่อเนื่อง 3) ผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับความแตกต่างในความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ผู้บริหารสถานศึกษา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 5) ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายาม ค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน 6) ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษา ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นกันเองอย่างสม่ำเสมอ 7) ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความต้องการและตรงตามความสามารถ 8) ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ข้อมูล ข่าวสาร และถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 9) ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการ สื่อสารสองทาง และ 10) ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจ และเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลอย่าง เท่าเทียมกัน ตามลำดับ

1.3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้นอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามเพื่อส่วนรวม 2) ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นคุณค่าของเป้าหมายของงาน 3) ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี ใช้ คำพูดและการกระทำที่เป็นกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ 5) ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทาย ความสามารถ 6) ผู้บริหารสถานศึกษามีการชื่นชมยินดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น 7) ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของ หน่วยงาน 8) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบ องค์กร มีชีวิต (องค์กรมีชีวิต หมายถึง มีโครงสร้างงานยืดหยุ่น มีการกระจายอำนาจ ทำงานเป็นทีม และ เน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ) 9) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้ว่าภารกิจที่ปฏิบัติเป็นภารกิจที่สำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษา และ 10) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ ความสำคัญกับขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ

1.4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่สามารถ

ควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม 2) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับเชื่อถือศรัทธา 3) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน 4) ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถานศึกษาอย่างจริงจัง 5) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการทำงาน 6) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถ 7) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ยึดถือหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน 8) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 9) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ และ 10) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่กล้าเผชิญปัญหา ใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤติ ตามลำดับ

2. สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านภาพรวมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายชื่อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ได้แก่ สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน สมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน สมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สมรรถนะด้านพัฒนาหลักสูตร รายวิชา ดังนั้นผู้วิจัยจึงเรียงลำดับตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ และพิจารณารายชื่อ ดังนี้

2.1 สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้ดังนี้ 1) ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างครูกับนักเรียน 2) ครูสอดแทรกกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร 3) ครูจัดทำแผนการสอนด้วยกระบวนการ Active Learning 4) ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนอยากเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เป็นประจำ 5) ครูมีการแนะนำและตั้งคำถามให้ผู้เรียนได้ฝึกการแก้ปัญหาอยู่เสมอ 6) ครูเลือกใช้สื่อได้เหมาะสมกับผู้เรียน 7) ครูมีการแนะนำให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างนักเรียนกับนักเรียน 8) ครูสอดแทรกกิจกรรมที่ส่งเสริมเจตคติที่ดีต่อการเรียนในวิชานั้นๆ 9) ครูเตรียมตัวก่อนจัดการเรียนการสอนอยู่เสมอ และ 10) ครูกำหนดแหล่งเรียนรู้ได้เหมาะสมกับผู้เรียนอยู่เสมอ ตามลำดับ

2.2 สมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้ดังนี้ 1) ครูใช้เครื่องมือในการประเมินผู้เรียนอย่างหลากหลาย และเหมาะสม 2) ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเชิงปริมาณ จากการปฏิบัติงาน 3) ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเชิงคุณภาพ จากกระบวนการเรียนรู้ 4) ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเชิงปริมาณ จากกระบวนการเรียนรู้ 5) ครูเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินผู้เรียนอย่างครอบคลุม ทั้งกระบวนการ การปฏิบัติงาน และผลงานของผู้เรียน 6) ครูจัดทำวิธีการหรือนวัตกรรมในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาผู้เรียน 7) ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียน

เชิงปริมาณ จากผลผลิตที่ได้จากกระบวนการเรียนรู้ 8) ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเชิงคุณภาพจากผลผลิตที่ได้จากกระบวนการเรียนรู้ 9) ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเชิงคุณภาพ จากปฏิบัติงาน และ 10) ครูมีการบันทึกสะท้อนการพัฒนาหรือแก้ปัญหาต่างๆ ตามลำดับ

2.3 สมรรถนะด้านการจัดชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้ดังนี้ 1) ครูเข้าถึง และใส่ใจกับพฤติกรรมที่ผู้เรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน 2) ครูมีการสร้างการเรียนรู้แบบกลุ่มได้อย่างน่าสนใจ 3) ครูจัดชั้นเรียน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ทางกายภาพได้เหมาะสมกับผู้เรียน 4) ครูจัดชั้นเรียน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ทางจิตใจได้เหมาะสมกับผู้เรียน 5) ครูมีการเสริมแรงทางบวกทันทีเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ 6) ครูจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ได้มากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน 7) ครูมีการจัดเตรียมการสอนมาอย่างดี 8) ครูได้เปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสดงออกได้อย่างเต็มที่ 9) ครูจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน ได้ทันที และ 10) ครูทำการประเมินผลรายงานผลการดำเนินการจัดชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

2.4 สมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตร รายวิชา มีค่าเฉลี่ยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้ดังนี้ 1) ครูออกแบบการวัดประเมินผลสอดคล้องกับเนื้อหาของวิชา 2) ครูจัดทำหลักสูตรรายวิชาได้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน 3) ครูบูรณาการเนื้อหาหลักสูตรรายวิชาในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 4) ครูจัดทำจุดประสงค์ของวิชา สอดคล้องกับเนื้อหาของวิชา 5) ครูมีการประเมินหลักสูตรในทุกปีการศึกษา 6) ครูปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรรายวิชาอยู่เสมอ 7) ครูจัดทำหลักสูตรรายวิชาได้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาในทุกปีการศึกษา 8) ครูจัดทำหลักสูตรรายวิชาที่ตนเองรับผิดชอบทุกปีการศึกษา 9) ครูปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอยู่เสมอ และ 10) ครูบูรณาการเนื้อหาหลักสูตรรายวิชาข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ภาพรวม พบว่า ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

3.1 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างแรงบันดาลใจ กับ สมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตรรายวิชา และ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน

3.2 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำนวน 10 คู่ ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับสมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน

2) ความสัมพันธ์ระหว่างการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับสมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้  
 ผู้การทำวิจัยในชั้นเรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างแรงบันดาลใจกับสมรรถนะด้านการจัด  
 การเรียนการสอน 4) ความสัมพันธ์ระหว่างการกระตุ้นการใช้ปัญญากับสมรรถนะด้านการพัฒนา  
 หลักสูตร รายวิชา 5) ความสัมพันธ์ระหว่างการกระตุ้นการใช้ปัญญากับสมรรถนะด้านการจัด  
 การเรียนการสอน 6) ความสัมพันธ์ระหว่างการกระตุ้นการใช้ปัญญากับสมรรถนะด้านการประเมินผล  
 การเรียนรู้ผู้การทำวิจัยในชั้นเรียน 7) ความสัมพันธ์ระหว่างการกระตุ้นการใช้ปัญญากับสมรรถนะ  
 ด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก 8) ความสัมพันธ์ระหว่างการคำนึงถึงการเป็น  
 ปัจเจกบุคคลกับสมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตร รายวิชา 9) ความสัมพันธ์ระหว่างการคำนึงถึง  
 การเป็นปัจเจกบุคคลกับสมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้ผู้การทำวิจัยในชั้นเรียน และ  
 10) ความสัมพันธ์ระหว่างการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลกับสมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อ  
 สร้างบรรยากาศเชิงบวก

3.3 ความสัมพันธ์กันทางลบในระดับต่ำอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ จำนวน 4 คู่ ได้แก่

1) ความสัมพันธ์ระหว่างการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับสมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตร  
 รายวิชา 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างแรงบันดาลใจกับสมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้  
 ผู้การทำวิจัยในชั้นเรียน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับสมรรถนะด้าน  
 การจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก และ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างสร้างแรงบันดาลใจกับ  
 สมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก

### อภิปรายผล

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
 กับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1  
 มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ในภาพรวม อยู่ในระดับมากเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่  
 การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการมีอิทธิพล  
 อย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของ  
 สถานศึกษาอย่างชัดเจน มีการวางแผนในการพัฒนาส่งเสริมสนับสนุน ทั้งตัวบุคลากร และ  
 สถานศึกษา ตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 อีกทั้งสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ยังมีระบบงานออนไลน์ คือ ระบบสนับสนุนการบริหาร  
 จัดการศึกษา (SMSS) ที่สามารถช่วยลดงานเอกสารของโรงเรียนลง และยังสามารถบริหารจัดการงาน



ต่างๆในโรงเรียนได้ครอบคลุมงานบริหารงานบริหาร 4 ฝ่าย (งานบริหาร 4 ฝ่าย ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และงานบริหารทั่วไป) จึงส่งผลให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับสงบ อินทรมณี (2562, หน้า 356) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลมีหลักการสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียน โดยใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร ส่งเสริมให้ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร สื่อการเรียนรู้และบริการของสถานศึกษา โดยมีการวางแผนและดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้พร้อมไปสู่การดำเนินการให้บริการผู้เกี่ยวข้องต่อไปและยังกล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลต้องมีทักษะเกี่ยวกับการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีและสารสนเทศ โดยการมีวิสัยทัศน์ในการใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีและสารสนเทศให้เกิดประโยชน์โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มในการบริหารจัดการสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูนำเทคโนโลยีและสารสนเทศใหม่ๆ มาสร้างความโดดเด่นที่แตกต่างจากสถานศึกษาอื่นๆ ให้ประสบการณ์ที่เหนือความคาดหมายกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานวัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ผลักดันให้ครู และผู้เรียนคิดค้นนวัตกรรมการบริหารจัดการและนวัตกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการใช้ประโยชน์จากความรู้ ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพของครู ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวางเป้าหมายการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร

1.1 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเป็นอันดับที่ 1 สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวัฒน์ อินทวงศ์ (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย มีระดับผลการวิจัยด้านการกระตุ้นทางปัญญา ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับขาวิเคราะห์ หาสาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐานสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาการทำงานด้วยวิธีการใหม่ๆ และมีความรอบรู้ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้งานต่างๆสามารถบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของณรงค์ศักดิ์ ทองสาคร (2565, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่อ สมรรถนะของครูโรงเรียนเอกชนใน

จังหวัดเชียงราย มีระดับผลการวิจัยด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากการที่ผู้บริหารใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไวใจ เชื่อใจ และทำให้ผู้บริหารจะสามารถค้นหา แก้อไข และพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นผลให้สถานศึกษานั้นๆ มีคุณภาพที่สูงขึ้นได้

1.3 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของสุขามนต์ แยมเจริญกิจ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และเขต 2 มีระดับผลการวิจัยด้านการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแก่ส่วนรวม เห็นคุณค่าของเป้าหมายของงาน และมีการส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียม เป็นผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของธีรศักดิ์ สารสมัคร (2563, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 มีระดับผลการวิจัยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษายึดมั่นในอุดมการณ์ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีวิสัยทัศน์ พัฒนาความรู้ความสามารถ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และมีจุดมุ่งหมายในการทำงานอย่างชัดเจน อันเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา

2. สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านภาพรวมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน สมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัย ปฏิบัติการในชั้นเรียน สมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก และสมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตร รายวิชา ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากครูมีความตื่นตัวกับเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้ก้าวทันยุคสมัยอยู่เสมอ ประกอบกับการค้นหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองในปัจจุบัน ทำได้ง่าย รวมถึงปัจจุบันมีการกำหนดนโยบายให้ครูได้ทำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ทำให้ครูมีการสะท้อนคิดเพื่อพัฒนา สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้ความสามารถ ด้านเทคโนโลยี และมีการสร้างสังคมเพื่อ

การเรียนรู้ร่วมกันการที่ครูสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถได้ด้วยตนเอง สามารถเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบเก่าๆ ที่เน้นการท่องจำ ไปสู่ครูยุคใหม่ที่ก้าวทันเทคโนโลยี เน้นการจัดการเรียนการสอนที่ผู้เรียนสามารถค้นคว้า วิเคราะห์ และสรุปองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง สามารถนำเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนและยังมีการถ่ายทอดความรู้ที่มีในตัวไปยังเพื่อนครูท่านอื่น จะก่อให้เกิดการพัฒนาได้ อย่างรวดเร็วในตัวครู เนื่องด้วยองค์ความรู้ที่มีในตัวครูแต่ละคนย่อมสั่งสมมาด้วยความรู้และประสบการณ์ การนำมาถ่ายทอดจึงเป็นรูปแบบการถ่ายโอนความรู้ไปสู่ผู้อื่นที่อยู่ในบริบท และสภาพแวดล้อมเดียวกัน ก่อให้เกิดประโยชน์และการนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างแท้จริง ด้วยเหตุผลทั้งหมดดังกล่าวจึงส่งผลให้ครูเกิดสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับริชาร์ด ดูเฟอร์, และรีเบ็คกา ดูเฟอร์ (Richard DuFour, & Rebecca DuFour, 2012, abstract) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่จำเป็นต่อการสอนทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยให้ข้อสังเกตว่า สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการศึกษาคือ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) เป็นชุมชนที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และผู้ที่มีความชำนาญในกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ ผู้ที่เหมาะสมที่สุดที่จะช่วยเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียน และตนเองเพื่อรับมือกับความท้าทาย และโอกาสในอนาคตที่ไม่แน่นอน และการออกแบบสภาพแวดล้อมให้ผู้เรียน และตนเองเพื่อรับมือกับความท้าทาย และโอกาสในอนาคตที่ไม่แน่นอน และการออกแบบสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้แบบใหม่เพื่อสนับสนุนทักษะระดับชาติของสหรัฐอเมริกา ซึ่งให้เห็นว่าการออกแบบอาคารเรียนแบบใหม่ต้องคำนึงถึงประโยชน์ก่อนรูปแบบ นั่นคือ การมีส่วนร่วม การแก้ไขปัญหา และการสื่อสาร ฉะนั้นการออกแบบอาคารเรียนแบบเดิม คือ สโตร์กล่องสี่เหลี่ยมที่คุ้นเคยในปัจจุบันเหมาะกับโมเดลของโรงงานที่ล้าสมัยไปแล้ว และสอดคล้องกับครุสภา (2562, หน้า 1) กล่าวว่า การพัฒนาวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยใช้ “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)” เป็นกระบวนการที่สมาชิกร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ เรียนรู้ร่วมกันแบบ กัลยาณมิตรทางวิชาการ ทั้งครู ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้เป็น “คนคุณภาพ” ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดคุณภาพ บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกัน สะท้อนคิดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้พัฒนาวิชาชีพเพิ่มมากขึ้นอยู่เสมอและต่อเนื่อง

2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของณภัค ยติกุลเกียร (2564, บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ซึ่งผลการวิจัย มีระดับสมรรถนะของครูในด้านการจัดการเรียนการสอน อยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากครูมีการทำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การอย่างต่อเนื่อง ทำให้ครูได้พัฒนา

รูปแบบการสอนอยู่เสมอ ทั้งจากครูด้วยกันเอง จากผู้บริหาร และจากสื่อต่างๆ ส่งผลให้สมรรถนะของครูด้านการจัดการเรียนการสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 1 อยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 1

2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 สมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของณภัค ยติกุลเกตุร (2564, บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ซึ่งผลการวิจัย มีระดับสมรรถนะของครูในด้านความสามารถในการวัดและการประเมินผลเพื่อพัฒนาผู้เรียน อยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากในปีการศึกษา 2566 ที่ผ่านมา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ได้ส่งหนังสือราชการกระตุ้นเตือนผู้บริหาร และครูผู้สอนในสังกัด ให้เห็นความสำคัญของการวัดประเมินผลผู้เรียนอย่างจริงจัง โดยอิงตัวชี้วัดการเรียนรู้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานปี 2551 (ฉบับปรับปรุง 2560) ทุกวิชา รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดระหว่างทาง และปลายทาง เพื่อให้ครูสามารถสอน และวัดประเมินผู้เรียนได้ถูกต้องและตรงตามหลักสูตร

2.3 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 สมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีการกำหนดความสามารถเชิงพฤติกรรมของครู สอดคล้องกับงานวิจัยของวิชุดา จุ้ยนุ่ม (2564, หน้า 57-66) ได้ศึกษาการบริหารจัดการชั้นเรียนแบบบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21 ของข้าราชการครู คศ.1 โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ที่ทำให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ และเห็นถึงความสำคัญ ในการจัดการชั้นเรียนในศตวรรษที่ 21 ของครู และผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน สภาพบรรยากาศทางกายภาพ และจิตใจ รวมถึงการใช้เครื่องมือสื่อต่างๆ มาใช้ในชั้นเรียน ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก ในยุคศตวรรษที่ 21 ครูสามารถเข้าถึง แหล่งข้อมูลข่าวสารได้ง่าย ทำให้ครูมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งการจัดการชั้นเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการเรียนการสอนให้ประสิทธิภาพได้

2.4 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 สมรรถนะด้านการพัฒนาหลักสูตร รายวิชา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของดวงรำไพ งามศัพท์ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง สมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา ซึ่งผลการวิจัย มีระดับสมรรถนะของครูด้านการสร้างและพัฒนาหลักสูตร อยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากครูมีการพัฒนาเรื่องการสร้าง และพัฒนาหลักสูตรอยู่เสมอ โดยเฉพาะ

หลักสูตรรายวิชาเพิ่มเติม ซึ่งเป็นนโยบายหลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ในการกำหนดให้นักเรียน ต้องมีความสามารถในด้านต่างๆอย่างรอบด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านศิลปะ ด้านดนตรี ด้านกีฬา และด้านการประกอบอาชีพ ทำให้ครูได้พัฒนาการทำหลักสูตรรายวิชาเพิ่มเติม เพื่อตอบสนองนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด แต่ด้วยข้อจำกัดของโรงเรียนบางแห่ง ในหลายด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคลากรครู ซึ่งเป็นปัญหาทั้งเรื่องของจำนวนที่ไม่เพียงพอ และสอนไม่ตรงตามความสามารถ 2) ด้านงบประมาณ ซึ่งต้องใช้ในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการเรียนการสอน และ 3) ความรู้เรื่องการจัดทำหลักสูตร ทั้งหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรรายวิชาพื้นฐาน และหลักสูตรรายวิชาเพิ่มเติม ด้วยข้อจำกัดข้างต้น ทำให้ค่าเฉลี่ยสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 มีค่าเฉลี่ยอยู่อันดับสุดท้าย

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ภาพรวม พบว่า ในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีระดับความสัมพันธ์ที่ต่ำ จึงสวนทางสิ่งที่ควรจะเป็น เพราะหากสถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีความเป็นเอกภาพแล้วนั้น ผลจากการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ของทั้งสองตัวแปรควรอยู่ในระดับมากเช่นกัน ดังเช่นปรากฏในงานวิจัยของประสิทธิ์ สด้า (2564, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายร่วมโพธิ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 ผลการวิจัยเรื่องการหาความสัมพันธ์พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายร่วมโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันระดับมากในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเข้าถึงความรู้ และการพัฒนาตนเองของครูผู้สอนนั้น มีความหลากหลาย และเข้าถึงง่าย โดยไม่จำเป็นต้องมีการรับคำสั่ง หรือปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชา ประกอบกับสื่อและเทคโนโลยีในปัจจุบัน ทำให้ครูสามารถเข้าถึงนโยบายของส่วนกลางได้ง่าย โดยไม่จำเป็นต้องผ่านผู้อำนวยการสถานศึกษา แต่ถึงอย่างไรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ก็มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องใกล้เคียงกับผลงานวิจัยของณรงค์ศักดิ์ ทองสาคร (2565, บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่อ สมรรถนะของครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย จำนวน 345 คน ผลการวิจัยในเรื่องของการหาความสัมพันธ์พบว่า ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารโรงเรียนกับสมรรถนะครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 มีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 1 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ดังนั้นผู้บริหารควรมีการพัฒนาตนเองในด้านอุดมการณ์ความเชื่อ รวมถึงแนวคิด วิสัยทัศน์ในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างแนวแน่ พัฒนาการควบคุมอารมณ์ความคิด กล้าใช้ปัญญาในการแก้ปัญหา รวมถึงพัฒนาการปฏิบัติตน และบุคลิกภาพให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้ประโยชน์จากการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) รวมถึงการฝึกอบรมต่างๆที่หน่วยงานต้นสังกัดจัดขึ้น หรือผู้บริหารสนใจเข้าร่วมเอง

1.2 สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ด้านภาพรวม ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำ ได้แก่ สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน สมรรถนะด้านการประเมินผล การเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน สมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สมรรถนะด้านพัฒนาหลักสูตร รายวิชา ดังนั้น ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ควรพัฒนาตนเองในด้านการพัฒนาหลักสูตรในทุกๆระดับ เนื่องจากหลักสูตรเป็นหัวใจหลักของการจัดการเรียนการสอน หากหลักสูตรที่ครูผู้สอนออกแบบหรือพัฒนาขึ้นนั้น จัดทำได้ดี ตรงตามตัวชี้วัดที่หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2551 (ฉบับปรับปรุง 2560) กำหนด และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา ก็จะส่งผลอันดีต่อผู้เรียนอีกด้วย อีกทั้งผู้บังคับบัญชาได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ควรมีการจัดการอบรมพัฒนา การสร้างและพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษาขึ้น เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับครูในสังกัด อีกทั้งยังสามารถสร้างเอกภาพด้านนโยบายในด้านการจัดการศึกษากับครูในสังกัดได้อีกด้วย

1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ภาพรวม พบว่า ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่มีระดับความสัมพันธ์ที่ต่ำ ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 จึงควรมีการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษากับครูในสังกัด เพื่อความเป็นเอกภาพในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา กระชับความสัมพันธ์ส่วนตัวให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ทั้ง 2 เขต และมีการเปรียบเทียบกัน เนื่องจากการศึกษารอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 สามารถตอบโจทย์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ได้ ประกอบกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี ทั้ง 2 เขต และเปรียบเทียบกัน จะทำให้ผู้บริหารต้นสังกัด ทราบข้อมูลในภาพรวมทั้งจังหวัด และดูความแตกต่างกันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสองเขตได้ รวมถึงสามารถใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดลพบุรีได้อีกด้วย

2.2 ควรมีการศึกษาสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ในกรอบตัวแปรอื่นๆ เนื่องจากครูเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาผู้เรียน ดังนั้นการศึกษสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 ในกรอบตัวแปรอื่นๆ จะช่วยศึกษาสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 ได้ครบถ้วนรอบด้านมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลดีต่อการพัฒนาการศึกษาต่อไป

2.3 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ของจังหวัดลพบุรี เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่เป็นผู้นำสูงสุดของสถานศึกษา เป็นผู้กำหนดนโยบายในการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งมีสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ก็คือผู้เรียน ดังนั้น การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ของจังหวัดลพบุรี จะทำให้ทราบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีหลักการบริหารที่ยึดโยงกับผู้เรียนมากน้อยเพียงใด

## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ศรีนรินทร์. (2560). การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยใช้รูปแบบ MACRO Model ผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้วยโครงงานคุณธรรม (Moral Project-Based Learning) น้อมนำแนวทางตามศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน. สืบค้น ธันวาคม 15, 2563, จาก <http://www.kksec.go.th/eofficedocs4frontend/03-10-2017-9-16-052017100391557-1835550706.pdf>.
- กนิษฐ์ ศรีเคลือบ. (2557). การพัฒนาโมเดลการเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ: การวิจัยอิงการออกแบบและการวิเคราะห์เอ็มเอ็มเอสอีวีเอ็ม. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กมลทิพย์ บุญโพธิ์. (2561). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กฤติยา ใจหลัก พริตซ์เจอร์ลด์. (2551). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความเห็นของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพังงา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- กฤษดา สุภคร. (2552). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในการเตรียมการรองรับการกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอบุรสาธานี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- กฤษพล อัมระนันท์. (2559). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแม่वंกั สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2. การค้นคว้าอิสระ ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- กันตา กริมสูงเนิน. (2557). การศึกษาสมรรถนะและแนวทางพัฒนาด้านการบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- กุลิสรา จิตรชญาวนิช. (2564). วิธีการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- เกตุศิรินทร์ เพ็ชรบุรณ. (2556). การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ  
วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ  
ปฏิบัติการ: กรณีศึกษาเขตสาทรกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหาร  
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. (2555). รายงานผลงานวิจัย เรื่อง สมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่าย  
บริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ครุสภา. (2562). การเสนอโครงการเพื่อขอรับเงินอุดหนุนกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพ แบบชุมชนแห่ง  
การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ประจำปี 2562. สืบค้น ธันวาคม 15, 2563, จาก  
<http://www.local.moi.go.th/2009/pdf>.
- จักรพันธ์ ไชยยิ่งกฤษศิริ. (2553). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของ  
ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาโทบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- จิตรา ทรัพย์โถม. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
กับประสิทธิผลการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สกลนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- จิระประภา อวิรุทธพาณิชย์. (2557). แนวทางการส่งเสริมการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
โทบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- จิราภรณ์ ยกอินทร์. (2560). การใช้วิธีการจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือที่มีต่อพฤติกรรมการเรียนรู้  
ของนักศึกษา Using Cooperative Learning towards Students' Learning  
Behavior. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- จีระ งอกศิลป์. (2550). คู่มือเตรียมสอบผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุดที่ 3. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- เจริญ สุระประเสริฐ. (2559). ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพิจิตร.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. (2550). การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน : สมรรถนะหลัก. วารสาร  
การบริหารการศึกษา, 28.
- เฉลิมลาภ ทองอาจ. (2561). การจัดการเรียนรู้ภาษาไทยโดยใช้สมรรถนะในศตวรรษที่ 21 เป็นฐาน:  
ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 46(1), 171-184.

- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). **แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**ในศตวรรษที่ 21.** กภาพสินธุ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). **ภาวะผู้นำในองค์กร.** กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 4).** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). **เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ**  
**Competency และ KPI.** กรุงเทพฯ : เอชอาร์เซ็นเตอร์.
- ณรงค์ศักดิ์ ทองสาคร. (2565, เมษายน). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**  
**ของผู้บริหารต่อสมรรถนะของครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย.**  
**วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 10(4), 13.**
- ณภัค ยติกุลเกยูร. (2564). **ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 สังกัด**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดนัย เทียนพุ่ม. (2550). **บริหารคนในทศวรรษหน้า (พิมพ์ครั้งที่ 4).** กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ดวงแก้ว โพธิ์อ้น. (2550). **บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติจริงและบทบาทที่คาดหวังในการ**  
**พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในตามการรับรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.**
- ดวงรำไพ งามศัพท์. (2559). **การศึกษาสมรรถนะครูด้านการจัดการเรียนรู้ตามการรับรู้ของผู้บริหาร**  
**และครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญา**  
**มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.**
- ดารกา บุญกาญจน์. (2563). **ความต้องการพัฒนาสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียน**  
**ในสหวิทยาเขต 3 พระใหญ่เชียงใหม่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา**  
**เขต 29. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชธานี.**
- ดำรง ศรีอร่าม. (2554). **การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร**  
**โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย.
- ถนอมพร เลาหงษ์แสง. (2553). **ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัย**  
**เชียงใหม่. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**
- ถวิล ศรีใจงาม. (2556). **การพัฒนาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน**  
**มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และเขต 2.**  
**วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม.**

- ทวิช ลักษณะสง่า. (2557). **การพัฒนาหลักสูตรรายวิชาเพิ่มเติมการศึกษาท้องถิ่น สำหรับนักเรียน  
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2550). **มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร.** กรุงเทพฯ : อินฟอร์มีเดีย บุ๊คส์.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2543). **การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.** กรุงเทพฯ : อรุณ.
- ทิตินา แคมมณี. (2552). **ศาสตร์การสอน (พิมพ์ครั้งที่ 5)** กรุงเทพฯ : ด่านสุทธา.
- เทื้อน ทองแก้ว. (2558). **สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ธรรมนันท์กา แจ้งสว่าง. (2554). ประสพการณ์ของการเป็นครูผู้มีจิตวิญญาณความเป็นครู การศึกษา  
เชิงปรากฏการณ์วิทยา. **วารสารพหุติกรรมศาสตร์, 18(1), 55-65.**
- ธัญพร พรหมการ. (2560). คุณลักษณะครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนที่มีนักเรียนข้ามวัฒนธรรม  
จังหวัดเชียงราย. **วารสารการวิจัยการสละงคำ, 11(2), 95-109.**
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). **Competency ภาคปฏิบัติ...เราทำกันอย่างไร? (พิมพ์ครั้งที่ 4).**  
กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- \_\_\_\_\_. (2552). **Competency ภาคปฏิบัติ...เราทำกันอย่างไร? (พิมพ์ครั้งที่ 6).** กรุงเทพฯ :  
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ธีรศักดิ์ สารสมักร. (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. การประชุมวิชาการและนำเสนอ  
ผลงานวิจัยระดับชาติ ราชธานีวิชาการ ครั้งที่ 5, วันที่ 9 พฤษภาคม 2563.**  
อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชธานี.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). **การบริหารเพื่อการปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ : เพลโล.
- \_\_\_\_\_. (2553). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา  
(ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปสองและประเมินภายนอกครอบคลุม.** กรุงเทพฯ : ชาวฟาง.
- ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์. (2559). การวิจัยนวัตกรรมการเรียนรู้และการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนา  
ที่ยั่งยืน. การประชุมทางวิชาการของคุรุสภา ประจำปี 2559. สืบค้น ธันวาคม 15,  
2563, จาก [https://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID= 46211&Key=new\\_s\\_Teerakiat](https://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID= 46211&Key=new_s_Teerakiat).
- ธีระพงษ์ วีระขานนท์. (2550). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- นพพล ศุภวิทยาเจริญกุล. (2560). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นิตยา นาคดิลก. (2557). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7).** กรุงเทพฯ : ทริปปี้ลกรุ๊ป.
- \_\_\_\_\_. (2557). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2535). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประสิทธิ์ สด้า. (2564). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายร่วมโพธิ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- ประเสริฐ ผลิตผลการพิมพ์. (2562). **เปิดโลกจิตวิทยาเด็ก.** กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2542). **การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำหรับศึกษาธิการจังหวัด.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปานิสรา ตรัสศรี. (2559). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พงษ์ศักดิ์ น้อยเจริญ. (2564). **คู่มือพัฒนาหลักสูตรรายวิชากลุ่มวิชาสำหรับครูผู้สอน.** สุราษฎร์ธานี : วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. (2554). **ระบบค้นหาคำศัพท์.** สืบค้น กรกฎาคม 14, 2564, จาก <https://dictionary.orst.go.th/>.
- พรชัย เจดามาน. (2560). **ทรัพยากรมนุษย์: มติการบริหารจัดการศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน.** กรุงเทพฯ : สุตรไพศาลบิวเดอร์.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2554). **ภาวะการณ์เป็นผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- พระมหาตุ้ย ขนติธมโม. (2564). **รายงานการวิจัย เรื่อง บทบาทครูในศตวรรษที่ 21 “ครูผู้สร้างคน”** อุทัยธานี : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์อุทัยธานี.

- พระมหาพงศ์ทราทิตย์ สุธีโร. (2564). **การพัฒนาครูไทยสู่ศตวรรษที่ 21 (Development of Thai Teachers to 21<sup>st</sup> Century)**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์ร้อยเอ็ด.
- พัชรี กุมภีโร. (2554). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูกลุ่มเครือข่ายวังบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พัทธนันท์ โมครัตน์. (2558). **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พัทธ์ลิตา มีบุญ. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิชิต ฤทธิจรูญ. (2547). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ : เฮาออฟเคอร์มีสท์.
- พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติ์ขจร. (2553). **ผู้นำการบริการยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- พินสุดา สิริรังษศรี. (2557). **การยกระดับคุณภาพครูไทยในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ลักษณ์.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, และพะเยาว์ ยินดีสุข. (2558). **การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_, และพรทิพย์ แข็งขัน. (2551). **สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2557). **เติบโตเต็มศักยภาพสู่ศตวรรษที่ 21 ของการศึกษาไทย**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2560). **ความเป็นครูและการพัฒนาครูมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภัศราภรณ์ ผอมทอง. (2561). **ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2**. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ภาวดี อนันต์นาวี. (2551). **หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี : มนตรี, มิเกล กาไรซาบาล.
- ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ. (2556). **ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา (EDA 6123)**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2546). **พฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ยนต์ ชุ่มจิต. (2550). **ความเป็นครู (พิมพ์ครั้งที่ 4)**. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พริ้นติ้ง เฮ้าส์.

- รังสรรค์ แสงสุข. (2550). **รามคำแหง**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัชฎา ณ นาน. (2550). **สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน**.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รัตติกมล จงวิศาล. (2550). **มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตน์วดี โชติกพนิช. (2550). **จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพครู**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รุ่ง แก้วแดง. (2554). **บทความครูในครุมีอาชีพ**. สืบค้น ตุลาคม 24, 2564, จาก [http://www.Thaiexam.net/index\\_teacher.html](http://www.Thaiexam.net/index_teacher.html).
- ละมัย จันทร์. (2560). **ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร**. สืบค้น เมษายน 15, 2564, จาก <http://www.doraemai2527.blogspot.com/09/5-souter-1999-409.html>.
- วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง, และอชิป จิตตฤกษ์. (2554). **ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การศึกษาเพื่อศตวรรษที่ 21 แปลจาก 21<sup>st</sup> Century Skills: Rethinking How Students Learn**. สืบค้น มีนาคม 10, 2565, จาก <http://openworlds.in.th/books/21st-century-skills/>.
- วรรณะ บรรจง. (2551). **ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของเอกลักษณ์นักศึกษาครูและการรับรู้ความสามารถของตนในการเป็นครูนักวิจัยที่มีต่อพฤติกรรมครูนักวิจัยของนักศึกษาครูในยุคปฏิรูปการศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วารภรณ์ ศรีวีโรจน์. (2559). **เอกสารประกอบการสอน วิชาหลักการจัดการเรียนรู้**. เพชรบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- วัชรพงษ์ แพร์หลาย. (2554). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาริรัตน์ แก้วอุไร. (2564). **การพัฒนาหลักสูตร: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2551). **วิธีวิทยาการวิจัย**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). **วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรีสฤษดิ์วงศ์.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ , และ มารุต พัฒนาผล. (2562). **การพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ตามแนวคิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC)**. กรุงเทพฯ : ศูนย์ผู้นำนวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนรู้.

- วิชุดา จัณญ์ม. (2564). การบริหารจัดการชั้นเรียนแบบบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ในศตวรรษที่ 21 ของข้าราชการครู คศ.1 โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2. **วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพ การบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย, 3(4), 57-66**
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ศศิธร ชันติธรากร. (2551). การจัดการชั้นเรียนของครูมืออาชีพ. **วารสารครุศาสตร์มหาวิทยาลัย ราชภัฏเลย, 1(2), 1-19.**
- ศศิธรดา แผงไทย. (2559). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. **วารสารวิทยาลัย บัณฑิตเอเชีย, 6(1), 1-11.**
- ศิรินุช ชุกกุล. (2560). **การพัฒนาหลักสูตร**. ประจวบคีรีขันธ์ : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2.
- เศวานิต เศาณานนท์. (2542). **ภาวะผู้นำ**. นครราชสีมา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สงบ อินทรมณี. (2562). การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัย การจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 16(1), 353 - 360.**
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2560, พฤศจิกายน - ธันวาคม). ห้องเรียนกลับด้าน (Flipped Classroom). **นิตยสาร สสวท., 46(209), 20.**
- สมเกียรติ บาลลา. (2555). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สมโชค โพธิ์งาม. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมพร วัชรภูษิต. (2564). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้บริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสุราษฎร์ธานี**. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564), 8.**
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ : บัคพอยท์.
- \_\_\_\_\_. (2557). **การบริหารจัดการในห้องเรียน (Classroom Management)**. กรุงเทพฯ : ทริปเพิลเอ็ดดูเคชั่น.
- สัมพันธ์ รัตนธัย. (2556). **หลักทฤษฎี และปฏิบัติการบริหารการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1. (2562). รายงานผลการดำเนินงาน สพป. **ลพบุรี เขต 1 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562**. สืบค้น ธันวาคม 20, 2563, จาก <https://sites.google.com/site/policylopburi1/phaen-ptibati-kar-praca-pi-khxng-sphp-lphburi-khet-1-pi-2563>.
- \_\_\_\_\_. (2565). **แผนปฏิบัติการ สพป.ลพบุรี เขต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566**. สืบค้น ธันวาคม 20, 2565, จาก <https://www.lopburi1.go.th/web/b1/%e0%b9%81%e0%b8%9c%e0%b8%99%e0%b8%9b%e0%b8%8f%e0%b8%b4%e0%b8%9a%e0%b8%b1%e0%b8%95%e0%b8%b4%e0%b8%81%e0%b8%b2%e0%b8%a3%e0%b8%9b%e0%b8%a3%e0%b8%b0%e0%b8%88%e0%b8%b3%e0%b8%9b%e0%b8%b5%e0%b8%87%e0%b8%9a/>.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). **แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาฉบับที่ 10 พ.ศ. 2551-2554**. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2550). **คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก**. นนทบุรี : ประชุมช่าง.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาของคณะกรรมการมหาชน. (2551). **มาตรฐานการศึกษาตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2549 - 2553)**. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). **เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา พ.ศ. 2537**. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2560). **รายงานความคืบหน้าการปฏิบัติงานของคณะกรรมการวิชาการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศประจำปีเดือน มกราคม พ.ศ. 2560**. สืบค้น ธันวาคม 15, 2563, จาก [https://www.parliament.go.th/ewtcommittee/ewt/drive\\_education/download/article/article\\_20170202145957.pdf](https://www.parliament.go.th/ewtcommittee/ewt/drive_education/download/article/article_20170202145957.pdf).
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2561). **ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580**. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. (2558). **แนวทางการจัดทักษะแห่งอนาคตใหม่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นสมรรถนะทางสาขาวิชาชีพ**. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สิทธิพงศ์ นกแอนหมาน. (2558). **สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยการอาชีพ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎบัณฑิต มหาวิทยาลัยหาดใหญ่**.



- สินธร คำเหมือน. (2550). บทบาทผู้นำของผู้บริหารการศึกษาตามสมรรถนะของครูและผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- สิริรักษ์ นักดนตรี. (2557). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารโรงเรียนสู่การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุคนธ์ สินธพานนท์. (2558). การจัดการเรียนรู้ของครูยุคใหม่เพื่อพัฒนาทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : 9119 เทคนิคพรินต์ติ้ง.
- สุขามนต์ แยมเจริญกิจ. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- สุดเฉลิม ศัสตราภักดิ์. (2560). การจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 แบบห้องเรียนกลับด้านเพื่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม. วารสารวิทยบริการมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 28(1), 101.
- สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ. (2556). การเปลี่ยนแปลงโลกของการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาสู่ครูมืออาชีพ. สืบค้น เมษายน 15, 2563, จาก [http://www.pharmacy.cmu.ac.th/unit/unit\\_files/filesdownload/2013-03-27%E0%B8%A1%E0%B8%B5.%E0%B8%84.2556.pdf](http://www.pharmacy.cmu.ac.th/unit/unit_files/filesdownload/2013-03-27%E0%B8%A1%E0%B8%B5.%E0%B8%84.2556.pdf).
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- สุพิช จุ้ยกลาง. (2550). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สุภาพ สิกขาพันธ์. (2557). โมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในภาคใต้ : การทดสอบปฏิสัมพันธ์และการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของตัวแปรเพศ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สุไม บิลโบ. (2560). สมรรถนะ ทักษะและบทบาทครูไทยในศตวรรษที่ 21. สืบค้น เมษายน 11, 2563, จาก <https://drsumaibinbai.files.wordpress.com/2015/11/e0b89ae0b897e0b89ae0b8b2e0b897e0b882e0b8ade0b887e0b884e0b8a3e0b8b9e0b984e0b897e0b8a2e0b983e0b899e0b8a8e0b895e0b8a7e0b8a3e0b8a3e0b8a9.pdf>.

- สุรศักดิ์ ศุภเมธีวรกุล. (2557). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลใน การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สุริยา ช้องเสนาะ. (2558). บทบาทของครูไทยในศตวรรษที่ 21. สืบค้น เมษายน 18, 2563, จาก [https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/ewt\\_dl\\_link.php?nid=28182](https://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/ewt_dl_link.php?nid=28182).
- สุวริย์ ศิริโกคาภิรมย์. (2546). การวิจัยทางการศึกษา. ลพบุรี : สถาบันราชภัฏเทพสตรี.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2563). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวัฒน์ อินทวงศ์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีมตามการรับรู้ของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). ปัญหาและแนวโน้มเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการศึกษา ใน ประมวลสาระชุดวิชาสัมมนาปัญหาและแนวโน้มทางการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 7. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ไสว สายยศ. (2553). การศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการสนับสนุนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- องค์กรยูนิเซฟแห่งประเทศไทย. (2562). การศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21 การพัฒนาทักษะคือหัวใจสำคัญของการศึกษา. สืบค้น เมษายน 15, 2563, จาก <https://www.unicef.org/thailand/th/stories/การศึกษาสำหรับศตวรรษที่-21>.
- อนันต์ พันนึก. (2554). โปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อรพรรณ เทียนคันฉัตร. (2560). ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อรรถวิท ชื่นจิตต์. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

- อัมพร อานุกาภาพแสนยากร. (2558). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2553). เครื่องมือการพัฒนาบุคลากรด้วย “การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน”. สืบค้น มิถุนายน 5, 2564, จาก <http://www.peoplevalue.co.th/>.
- อารีญา ศิริบุญยประสิทธิ์. (2554). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- อินตา ศิริวรรณ. (2551). ความเปนครู. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- อุทัย หิรัญโต. (2550). หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- อุทิศ ทาหอม. (2554). บทบาทของครูदानผู้นำทางคุณธรรมจริยธรรม ในทัศนะของนักศึกษาระดับอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุไร ผลาเลิศ. (2563). ความต้องการพัฒนาสมรรถนะครูในศตวรรษที่ 21 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชธานี.
- อุไร รัตนเมธาธร. (2553). การดำเนินงานตามสมรรถนะหลักของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Abdool, & Drinkwater. (2005). Guidelines to create a positive classroom climate for religion education. *Scriptura*, 89, 363-372.
- Abramson, A. Mark. (1997). Leadership for the future : New behaviors, new roles, and new attitudes. *The Public Manager* 10 (Spring 1997), 1-6
- Adams, R.P. (2003). *Flora of North America Editorial Committee* (eds.). *Flora of North America North of Mexico*, 2. Oxford University Press.
- Alter. (1993). *Organizations working together*. California : Sage.
- Amin. (2016). Redefining the role of teachers in the digital era. *The international journal of Indian psychology*, 3(3), 112-113.
- Arnauld de Nadaillac. (2003). *Competency system*. London : McGraw-Hill.
- Bartol, et al. (1999). *Theory of motivation*. New York : Happer & Row.
- Bass. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : The Free Press.

- Bass. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries. **American Psychologist**, **52(2)**, 130-139.
- \_\_\_\_\_, & Avolio. (1994). **Through transformational leadership**. Retrieved March 20, 2020, from [https://books.google.co.th/books?id=\\_z3\\_BOVYKIC&printsec=frontcover&hl=th&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.th/books?id=_z3_BOVYKIC&printsec=frontcover&hl=th&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).
- Bateman, Thomas S., & Scott, A. Snell. (1999). **Management: Building competitive advantage** (4<sup>th</sup> ed.). Boston : McGraw-Hill.
- Bennis, W., & Biederman, P.W. (1997). **Organizing genius: The secrets of creative collaboration**. Cambridge M.A. : Perseus.
- Bergmann, & Sams. (2012). **Flip your classroom: Reach every student in every class every day**. Eugene, OR : International Society for Technology in Education.
- Bernie, Trilling, & Charles, Fadel. (2009). **21<sup>st</sup> century skills: Learning for life in our times**. U.S.A. : Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Best, John W. (1981). **Research in education** (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Bill. (2005). Using socratic questioning to promote critical thinking skills through asynchronous discussion forums in distance learning environments. **The American Journal of Distance Education**, **19(3)**, 163-181.
- Bonwell, C.C., & Eison. (1991). **Active learning: Creative excitement in the classroom**. ASHE-ERIC Higher Education Reports No. 1. Washington, D.C.
- Borich. (2004). **Effective teaching method** (2<sup>nd</sup> ed.). New York : Macmillan.
- Boyatzis, R.E. (1982). **The competent manager: A model of effective performance**. New York : John Wiley & Sons.
- Brophy. (1992). **Looking in the classroom**. New York : McGraw-Hill.
- Bryant, & Poustie. (2001). The new management development paradigm. **Human Resource Planning**, **20(8)**, 14-21.
- Burns, J.M. (1978). **Leadership**. New York : Harper & Row.
- Byham, & Moyer. (1998). **The competent manager**. Retrieved September 20, 2022, from [www.competency.com](http://www.competency.com).
- Cohen. (1990). **Introduction to sociology**. Singapore : Mc Graw-Hill.

- Collins. (2011). **Characteristics of a profession**. Retrieved September 20, 2022, from <http://www.Adpri ma.com /profession.html>.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N. (1989). **The empowerment process: Integrating theory and practice**. San Francisco : Jossy-Bass.
- \_\_\_\_\_. (1998). **Charismatic leadership: The elusive factors in organizational effectiveness**. San Francisco : Jossy-Bass.
- Cronbach, Lee Joseph. (1974). **Essentials of psychological testing**. New York : Harper & Row.
- Daft, R.L. (1999). **Leadership : Theory and practice**. Forth Worth, TX : Dryen Press.
- Dales, & Hes. (1995). **Creating training miracles**. Sydney : Prentice-Hall.
- Davies, & Ellison. (1997). **School leadership for the 21<sup>st</sup> century**. London : Rutledge.
- Davis. (1997). **Organizational behavior: Human behavior at work** (10<sup>th</sup> ed). New York : McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (1999). **Human behavior at work: Organization behavior**. New York : McGraw-Hill.
- Derue, Wellman, N., & Humphrey, S.E. (2013). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. **Personnel Psychology, 64**, 7-52.
- Doll. (1996). **Curriculums improvement**. Boston : Allyn & Bacon.
- Drucker. (1993). **Post-capitalist society**. New York : Harper business.
- Dubois, et al. (1998). A situational approach to brand loyalty. **Advances in Consumer Research, 26**, 657-663.
- Dubrin, A.J., & Andrew. (1998). **Leadership, research findings, practice, and skills**. Houghton : Mifflin.
- \_\_\_\_\_. (2007). **Leadership research findings, practice, and skills** (5<sup>th</sup> ed.). Boston : Houghton Mifflin.
- Evertson, & Weinstein. (2006). **Handbook of classroom management: Research, practice and contemporary issues mahwah**. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates
- Farlex. (2011). **Advisor**. Retrieved September 20, 2022, from <http://www.thefreedictionary.com/adviser>.

- Field, J. (1997, April). Classroom research. *ELT Journal*, **51(4)**, 192-193.
- Ganesh, Shermom. (2004). **Competency based HRM : A strategic resource for competency mapping assessment and development**. New Delhi : Tata McGrew-Hill.
- Gardner, Howard. (2000). **Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21<sup>st</sup> Century**. New York : Basic Books.
- Gates. (1995). **The road ahead**. New York : Viking Penguin.
- Gerritsen, Plug, & Webbink. (2016). Teacher quality and student achievement: evidence from a sample of Dutch twins. *Journal of applied econometrics*, **31**, 1-18.
- Gibson, Ivancevich, & Donnelly, J.H. (1997). **Organizations: Behavior, structure, process** (10<sup>th</sup> ed.). Massachusetts : Richard D. Irwin.
- Gillespie, & Mann. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, **19**, 588-607.
- Haiman, Theo Scott, William, G., & Connor, Patrick E. (1985). **Management** (4<sup>th</sup> ed.). Boston : Houghton Mifflin.
- Hamalainen, & Jukela. (1993). **Teacher quality in Finland**. Finland : McGraw-Hill.
- House. (1997). **Charismatic theory of leadership: An empirical test of CEO**. New York : Randon House.
- Howell, & Costley. (2001). **Understanding behaviors for effective leadership**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Immegart, G.L. (1999). **Leadership and leader behavior in handbook of research on education administration**. New York : Longman.
- Jacobs, T.O., & Elliott, Jaques. (1990). **Military executive leadership**. Measures of Leadership. Greenboro : Center for Creative Leadership.
- Jere, Brophy. (2004). **Classroom management**. New York : The Gilford.
- Katz, & Kahn. (2004). **The social psychology of organization**. New York : John Wiley & Sons.
- Kenneth, L.C., & Jane, L.P. (2000). **Management and information system organization and technology in the network enterprise** (6<sup>th</sup> ed.). New York : Prentice-Hall.

- Kereluik, Mishra, Fahnoe, Terry. (2013). What knowledge is of most worth: Teacher knowledge for 21<sup>st</sup> century learning. **Journal of Digital Learning in Teacher Educatio**, **29(4)**, 130-131.
- King. (1990). Extraordinary leadership in education: Transformation leadership as prediction: Dissertation international climax in K-12 and higher education. **Dissertation Abstracts International**, **50(199)**, 2339-A.
- Kulrong, U. (2010). **Leadership, change and social responsibility of executives**. Educational institution. Thesis of education Silpakorn University.
- Leithwood, Kenneth, Doris Jantzi, & Alicia, Fernandez. (1994). **“Transformational leadership and teachers’ commitment to change,”** In Murphy, Joseph and Karen Seashore Louis, eds. *Reshaping the Principal Ship : Insight For Transformational Reform Efforts*. pp.77 –98. California : Corwin Press.
- Lloyd, C., & Cook, A. (1993). **Implementing standards of competence: Practical strategies for Industry**. London : Kogan Page.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.O. (2000). **Educational administration: Concepts and practices**. New York : Maple-Vail.
- \_\_\_\_\_. (2014). **Educational administration: Concepts and practices** (2<sup>nd</sup> ed.). Belmont, CA : Wadsworth.
- Macquarie. (1992). **Collin corbulid dictionary english language**. Sydney : Macquarie Library.
- Marriner, A.T. (1993). **Transformational leadership in nursing**. St. Louis : Mosby.
- Marsh, et al. (1990). **Re conceptualizing school-based curriculum development**. London : The Flamer Press.
- Meyers, C., & Jones. (1993). **Promoting active learning: Strategies for the college classroom**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Mitrani, Dalziel, & Fitt. (1992). **Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward**. London : McGraw-Hill.
- Muchinsky. (1997). **Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology** (5<sup>th</sup> ed.). California : Brooks/Cole.

- New Zealand Institute of Management. (2008). **Competency model : A review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA)**. New Zealand : Institute of Management. McGraw- Hill.
- Njabulo, J. Sithoel. (2017). **Promotion a positive learning environment: School setting investigation**. Master dissertation, M.Ed., University of South Africa, South Africa.
- O'Hagan. (1996). **Competency in social work practice: A practice guide for professionals**. Great Britain : Athenaeum Press, Gates head, Tyne and Wear.
- Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F.O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. **Organizational Dynamics**, **38(1)**, 64-72.
- Pacific Policy Research Center. (2010). **21<sup>st</sup> Century Skills for Students and Teachers**. Honolulu : Kamehameha Schools, Research & Evaluation Division.
- Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills. (2010). **Framework for 21<sup>st</sup> century learning**. Tucson, AZ: Partnership for 21<sup>st</sup> Century Skills. Retrieved August 10, 2022, from [www.p21.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=254&Itemid=120](http://www.p21.org/index.php?option=com_content&task=view&id=254&Itemid=120).
- Peebles, Batty Lea. (2015). **High School Principals' and Teachers' Perception of Peach State University's Professional Development School Model**. Digital Dissertation. Retrieved August 20, 2022, from <http://www.UMI Pro Quest Digital Dissertation-Full Citation & Abstract.htm>.
- Popham, W.J. (2008). Assessment for learning: An Endangered Species?. **Educational Leadership**, **63(5)**, 82–83.
- Powell. (2010). **Educational psychology of the self: An interactive workbook**. Dubuque, IA : Kendal/Hunt.
- Pritchett, Christopher Glenn. (2007). Perceptions of Alabama school personnel of research-based instructional strategies to improve student achievement. **Dissertations Abstracts International**, **68(1)**, unpagged; July.
- Rahman. (2019). **21<sup>st</sup> Century Skill “Problem Solving” : Defining the Concept**. Retrieved September 20, 2022, from [Doi.org/10.34256/ajir1917](https://doi.org/10.34256/ajir1917).
- Richard DuFour, & Rebecca DuFour. (2012). **The School Leader's Guide to Professional Learning Communities at Work**. U.S.A.: Solution Tree.



- Richard, J. Stiggins. (1995). **Student centered classroom assesment** (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey : Prentice-Hall.
- Robbin, Stephen P. (2004). **Management** (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey : Prentice-Hall.
- Roger, J. Givens. (2008). Transformational leadership : The impact on organizational and personal outcomes. **Emerging Leadership Journeys, 1(1)**, 4-24.
- Rothwell, W.J. (2002). Putting success into your succession planning. **Journal of Business Strategy, 32-37**.
- Rylatt, & Lohan. (1995). **Creating training miracles**. Sydney : Prentice-Hall.
- Saavedra, & Opfer. (2012). **Teaching and learning 21<sup>st</sup> century skills : Lessons from the learning sciences**. Asia Society, Retrieved on June 15, 2018, from [https://asiasociety.org/education/teaching-and-learning-21<sup>st</sup>-century-skills](https://asiasociety.org/education/teaching-and-learning-21st-century-skills).
- Schein, E.H. (1992). **Organizational culture and leadership**. San Francisco : Jossey Bass.
- Scott, B., Parry. (1997). **Evaluating the Impact of training**. Alexandria, Virginia : American Society for Training and Development.
- Sheldrake, John R. (1996). **Management theory from taylorism to japanization**. London : International Thompson Business Press.
- Sowell. (1996). **Curriculum: An integrative introduction**. United States of America : Merrill Prentice-Hall.
- Spencer, et al. (1993). **Competence at work: Model for superior performance**. New York : Wiley & Sons.
- Stephen, I. (2002). **Humanistic mathematics: Personal evolution and excavations**. New York : Jewish Theological Seminary of America press.
- Stogdill, R.M. (1974). **Handbook of leadership : A servey of theory and research**. New York : The Free Press.
- Sydanmaanlakka. (2002). **An intelligent organization: integrating performance competence and knowledge management**. Oxford : Capstone.
- Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1990). The transformational leader. **Training and Development Journal, 40(7)**, 17-32.

- Virtanen. (1996). The competencies of new public managers, p. 53-78. In **New public managers in Europe: Public servants in transition**. Chippenham : Antony Rowe.
- Weber. (1947). **The theory of social and economic organization**. New York : Free Press.
- White, & Roesch. (1993). **Listening to the voices of teacher**. New York : Plenum Press.
- Wolery. (2001). Diffusion of responsibility and level of risk taking in groups. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 68, 263-274.
- Yamane, T. (1973). **Statistic: An introversion analysis** (3<sup>rd</sup> ed.). Tokyo : Harper International.
- Yukl, G.A. (1994). **Leadership in organization**. New Jersey : Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_. (1998). **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_. (2002). **Leadership In organizations** (5<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_. (2006). **Leadership in organization**. UK : Prentice - Hall International.

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**เรื่อง** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1

งานวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 มีความมุ่งหมายของการวิจัยด้วยกัน 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1

ผลการวิจัยในครั้งนี้ จะทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 และสามารถหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่คุณภาพของผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาในอนาคต

**คำชี้แจง** การตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามมี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 ในสถานศึกษา

กรุณาอ่านและตอบตามที่เป็นจริง เพราะข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงเท่านั้นที่จะช่วยให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความถูกต้อง คำตอบของท่านผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ และการแปลผลการวิจัยจะเป็นรูปส่วนรวม ไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใดแต่จะมีผลเฉพาะด้านวิชาการทางการศึกษาเท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอย่างสูง

นายอาร์กซ์ แดงน้อย

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

## ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความตามความเป็นจริง

1. เพศ
  - ชาย
  - หญิง
2. วุฒิการศึกษา
  - ปริญญาตรี
  - สูงกว่าปริญญาตรี
3. อายุ
  - น้อยกว่า 30 ปี
  - 30 - 39 ปี
  - 40 - 49 ปี
  - 50 ปีขึ้นไป
4. ตำแหน่งหน้าที่
  - ผู้บริหารสถานศึกษา
  - ครู
5. วิทยฐานะ
  - ไม่มีวิทยฐานะ
  - ชำนาญการ
  - ชำนาญการพิเศษขึ้นไป
6. ประสบการณ์ในการทำงานในสถานศึกษา
  - ต่ำกว่า 10 ปี
  - 10 - 19 ปี
  - 20 - 29 ปี
  - 30 ปีขึ้นไป
7. ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน
  - สถานศึกษาขนาดเล็ก ( มีจำนวนนักเรียน ต่ำกว่า 120 คน )
  - สถานศึกษาขนาดกลาง ( มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121- 300 คน )
  - สถานศึกษาขนาดใหญ่ ( มีจำนวนนักเรียนมากกว่า 300 คน )

## ตอนที่ 2 สอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

**คำชี้แจง** แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) มีความหมายตามเกณฑ์ ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ขอให้ท่านพิจารณา รายการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน แล้วให้คะแนนการปฏิบัติในแต่ละข้อ โดยเติมเครื่องหมาย ✓

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>					
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับเชื่อถือศรัทธา					
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถ					
3. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการทำงาน					
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน					
5. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่กล้าเผชิญปัญหา ใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤติ					
6. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ยึดถือหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน					
7. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
8. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม					
9. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ต่อ)</b>					
10. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสถานศึกษาอย่างจริงจัง					
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>					
11. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มองโลกในแง่ดี ใช้คำพูดและการกระทำที่เป็นกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามเพื่อส่วนรวม					
13. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นคุณค่าของเป้าหมายของงาน					
14. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าภารกิจที่ปฏิบัติเป็นภารกิจที่สำคัญต่อการพัฒนาสถานศึกษา					
15. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ทำทายความสามารถ					
16. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
17. ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน					
18. ผู้บริหารสถานศึกษามีการชื่นชมยินดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น					
19. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชา					



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (ต่อ)</b>					
20. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบ องค์กรมีชีวิต (องค์กรมีชีวิตหมายถึง มีโครงสร้างงานยืดหยุ่น มีการกระจายอำนาจ ทำงานเป็นทีม และเน้นผลงานมากกว่ากฎระเบียบ)					
<b>ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>					
21. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์					
22. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาวิธีการทำงานด้วยแนวทางใหม่ๆ					
23. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงแนวคิดที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานจากแบบเดิมไปสู่แบบใหม่					
24. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา					
25. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในการทำงานโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน					
26. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา					
27. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างเครือข่ายความรู้กับองค์กรภายนอก					
28. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ในสถานศึกษา					
29. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริม และพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
30. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรอบรู้และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล</b>					
31. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง					
32. ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจ และเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน					
33. ผู้บริหารสถานศึกษามีการมอบหมายงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความต้องการและตรงตาม ความสามารถ					
34. ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ความเป็นกันเองอย่างสม่ำเสมอ					
35. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาและส่งเสริมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพในการทำงานมากขึ้น					
36. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ข้อมูลข่าวสาร และถ่ายทอด ความรู้ให้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
37. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
38. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความแตกต่างในความสามารถ ที่แตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชา					
39. ผู้บริหารสถานศึกษามีการชี้แนะ ฝึก และให้คำแนะนำแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์น้อยกว่าอย่างต่อเนื่อง					
40. ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายามค้นหาว่าอะไรเป็น แรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21

**คำชี้แจง** แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 ในสถานศึกษาเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) มีความหมายตามเกณฑ์ ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับของสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับของสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ระดับของสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับของสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ระดับของสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ขอให้ท่านพิจารณา รายการสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21 ในสถานศึกษาของท่าน แล้ว  
ให้คะแนนการปฏิบัติในแต่ละข้อ โดยเติมเครื่องหมาย ✓

รายการ	สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21				
	5	4	3	2	1
<b>สมรรถนะด้านพัฒนาหลักสูตร รายวิชา</b>					
1. ครูจัดทำหลักสูตรรายวิชาที่ตนเองรับผิดชอบทุกปีการศึกษา					
2. ครูจัดทำหลักสูตรรายวิชาได้สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษาในทุกปีการศึกษา					
3. ครูปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอยู่เสมอ					
4. ครูปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรรายวิชาอยู่เสมอ					
5. ครูจัดทำจุดประสงค์ของวิชา สอดคล้องกับเนื้อหาของวิชา					
6. ครูออกแบบการวัดประเมินผลสอดคล้องกับเนื้อหาของวิชา					
7. ครูบูรณาการเนื้อหาหลักสูตรรายวิชาในกลุ่มสาระการเรียนรู้					
8. ครูบูรณาการเนื้อหาหลักสูตรรายวิชาข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้					
9. ครูจัดทำหลักสูตรรายวิชาได้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน					
10. ครูมีการประเมินหลักสูตรในทุกปีการศึกษา					

รายการ	สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21				
	5	4	3	2	1
<b>สมรรถนะด้านการจัดการเรียนการสอน</b>					
11. ครูจัดทำแผนการสอนด้วยกระบวนการ Active Learning					
12. ครูเตรียมตัวเองก่อนจัดการเรียนการสอนอยู่เสมอ					
13. ครูเลือกใช้สื่อได้เหมาะสมกับผู้เรียน					
14. ครูกำหนดแหล่งเรียนรู้ได้เหมาะสมกับผู้เรียนอยู่เสมอ					
15. ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียน อยากเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เป็นประจำ					
16. ครูมีการแนะนำและตั้งคำถามให้ผู้เรียนได้ฝึกการแก้ปัญหา อยู่เสมอ					
17. ครูมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างครูกับนักเรียน					
18. ครูมีการแนะนำให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่าง นักเรียนกับนักเรียน					
19. ครูสอดแทรกกิจกรรมที่ส่งเสริมเจตคติที่ดีต่อการเรียนในวิชา นั้นๆ					
20. ครูสอดแทรกกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามหลักสูตร					
<b>สมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน</b>					
21. ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเชิงปริมาณ จากกระบวนการ เรียนรู้					
22. ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเชิงปริมาณ จากการปฏิบัติงาน					
23. ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเชิงปริมาณ จากผลผลิตที่ได้จาก กระบวนการเรียนรู้					
24. ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเชิงคุณภาพ จากกระบวนการ เรียนรู้					
25. ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเชิงคุณภาพ จากปฏิบัติงาน					
26. ครูเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เรียนเชิงคุณภาพจากผลผลิตที่ได้จาก กระบวนการเรียนรู้					
27. ครูใช้เครื่องมือในการประเมินผู้เรียนอย่างหลากหลาย และ เหมาะสม					

รายการ	สมรรถนะของครูในศตวรรษที่ 21				
	5	4	3	2	1
<b>สมรรถนะด้านการประเมินผลการเรียนรู้สู่การทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (ต่อ)</b>					
28. ครูเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินผู้เรียนอย่างครอบคลุม ทั้งกระบวนการ การปฏิบัติงาน และผลงานของผู้เรียน					
29. ครูจัดทำวิธีการหรือนวัตกรรมในการพัฒนาหรือแก้ปัญหาผู้เรียน					
30. ครูมีการบันทึกสะท้อนการพัฒนาหรือแก้ปัญหานั้นๆ					
<b>สมรรถนะด้านการจัดการชั้นเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศเชิงบวก</b>					
31. ครูจัดชั้นเรียน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ทางกายภาพได้เหมาะสมกับผู้เรียน					
32. ครูจัดชั้นเรียน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ทางจิตใจได้เหมาะสมกับผู้เรียน					
33. ครูเข้าถึง และใส่ใจกับพฤติกรรมที่ผู้เรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน					
34. ครูจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน ได้ทันที					
35. ครูจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ได้มากกว่าหนึ่งในสามในเวลาเดียวกัน					
36. ครูมีการจัดเตรียมการสอนมาอย่างดี					
37. ครูมีการสร้างการเรียนรู้แบบกลุ่มได้อย่างน่าสนใจ					
38. ครูได้เปิดโอกาสให้ผู้เรียนแสดงออกได้อย่างเต็มที่					
39. ครูมีการเสริมแรงทางบวกทันทีเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์					
40. ครูทำการประเมินผลรายงานผลการดำเนินการจัดชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

### รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

- |  |   |
|--|---|
| 1. อาจารย์ ดร.ภัสสร เลาสวัสดิกุล               | คณบดีคณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี                             |
| 2. ว่าที่ร้อยตรี รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พยอม | รองคณบดีฝ่ายวิชาการ<br>คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า      | อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี                     |
| 4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนิดา เนื่องพะยอม     | อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี                     |
| 5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวคณ จุลสุคนธ์       | อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี                     |

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๒๒๑/๒๕๖๖

วันที่ ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน อาจารย์ ดร.ภัสสกร เลาสวัสดิ์กุล

- สิ่งที่แนบมาด้วย
๑. คำโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๒. แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนายอารักษ์ แต่งน้อย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ ๒๑ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสพบุรี เขต ๑ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร.สรรัชต์ ชูชีพ เป็นที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ใน ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ คุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านใน การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสสกร เลาสวัสดิ์กุล)

คณะบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๒๒๒/๒๕๖๖

วันที่ ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พะยอม

- สิ่งที่แนบมาด้วย
๑. คำโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๒. แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนายอาร์ักษ์ แต่งน้อย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ ๒๑ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๑ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ ดร.สรรัชย์ ชูชีพ เป็นที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ใน ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ คุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านใน การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.กัษยกร เลาสวัสดิกุล)

คณะบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๒๒๓/๒๕๖๖

วันที่ ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า

- สิ่งที่แนบมาด้วย
๑. คำโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๒. แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนายอารักษ์ แดงน้อย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ ๒๑ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๑ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร.สรชัย ชูชีพ เป็นที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ใน ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในการทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ คุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านใน การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสกร เลาสวัสดิกุล)

คณะบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๒๒๔/๒๕๖๖

วันที่ ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปนิดา เนื่องพะนอม

- สิ่งที่แนบมาด้วย
๑. คำโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๒. แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนายอารักษ์ แดงน้อย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ ๒๑ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๑ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรรณปัญญา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร.สรรัชต์ ชูชีพ เป็นที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ใน ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในกรทำวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ คุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ไคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านใน การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)

คณะบดีคณะครุศาสตร์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ ๒๒๕/๒๕๖๖

วันที่ ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์

- สิ่งที่แนบมาด้วย
๑. เค้าโครงการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๒. แบบสอบถามการศึกษาค้นคว้าอิสระ
  ๓. แบบประเมินคุณภาพเครื่องมือ

ด้วยนายอารักษ์ แดงน้อย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ ๒๑ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๑ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรรณปัญญา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร.สรรัชย์ ชูชีพ เป็นที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ใน ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือใช้ในกรณีที่วิจัยซึ่งผู้วิจัยได้เรียนเชิญท่านผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ คุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรีใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านใน การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ตามเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้ และขอขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.ภัสยกกร เลาสวัสดิกุล)

คณะบดีคณะครุศาสตร์

ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อทดลองใช้ (try out)  
เครื่องมือในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี





ที่ อว. ๐๖๒๘.๐๒/๖๗๖

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเขต ๑	
เลขที่รับ	16170
ต.ร.๐ ส.ค. ๒๕๖๖	13.16๕
เวลา	
<input checked="" type="checkbox"/> กลุ่มอำนวยการ	<input type="checkbox"/> กลุ่มนโยบายและแผน
<input type="checkbox"/> กลุ่มบริหารบุคคล	<input type="checkbox"/> หน่วยตรวจสอบภายใน
<input type="checkbox"/> กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา	<input type="checkbox"/> กลุ่มส่งเสริมการเรียนการสอน
<input type="checkbox"/> คณะครูศึกษาศาสตร์	<input type="checkbox"/>

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ถนนนารายณ์มหาราช

อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๔ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเขต ๑

ด้วยนายอารักษ์ แดงน้อย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ ๒๑ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเขต ๑ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และอาจารย์ ดร.สรรัชต์ ชูชีพ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษารวม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการทดลองใช้เครื่องมือ (Try out) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงเครื่องมือวิจัยที่สร้างขึ้น

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นายอารักษ์ แดงน้อย ดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าอิสระกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษาสังกัดของท่าน หวังอย่างยิ่งในความกรุณา และคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อและประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)  
คณบดีคณะครุศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

โทรสาร ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

E-mail : saraban\_edu@lawasri.tru.ac.th



ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ที่ อว. ๐๖๒๘.๐๒/๖๘๐



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๑	
เลขที่รับ	16471
วันที่	๓๐ ส.ค. ๒๕๖๖
เวลา	13-16 น.
<input checked="" type="checkbox"/> กลุ่มอำนวยการ	<input type="checkbox"/> กลุ่มนโยบายและแผน
<input type="checkbox"/> กลุ่มบริหารงานบุคคล	<input type="checkbox"/> กลุ่มส่งเสริมการศึกษา
<input type="checkbox"/> กลุ่มส่งเสริมการศึกษาระดับปฐมวัย	<input type="checkbox"/> กลุ่มส่งเสริมงานวิชาการ
<input type="checkbox"/> กลุ่มส่งเสริมงานบริหารงานบุคคล	<input type="checkbox"/> กลุ่มส่งเสริมงานบริหารงาน
คณะครูศาสตร์	
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี	

ถนนนารายณ์มหาราช  
อ.เมือง จ.ลพบุรี ๑๕๐๐๐

๗ สิงหาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๑

ด้วยนายอาร์กซ์ แดงน้อย นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้รับอนุมัติให้ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะของครูในศตวรรษที่ ๒๑ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต ๑ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมทรัพย์ วรปัญญา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ อาจารย์ ดร.สรรัชต์ ชูชีพ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการเก็บข้อมูล ซึ่งสถานศึกษาในสังกัดของท่านได้ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

คณะครูศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นายอาร์กซ์ แดงน้อย ดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในการศึกษาค้นคว้าอิสระกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ผู้บริหารและครู ในสถานศึกษาสังกัดของท่าน หวังอย่างยิ่งในความกรุณาและคงได้รับความอนุเคราะห์ด้วยดี ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อ และประสานขอความอนุเคราะห์ด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ภัสยกร เลาสวัสดิกุล)  
คณบดีคณะครูศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร.๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

โทรสาร ๐-๓๖๔๑-๑๑๑๒

E-mail : saraban\_edu@lawasri.tru.ac.th

## ประวัติผู้ทำการค้นคว้าอิสระ

ชื่อ - ชื่อสกุล	นายอาร์ักษ์ แดงน้อย
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 19 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2536
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 58/1 หมู่ที่ 1 ตำบลท้ายตลาด อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวัดสะแกราบ ตำบลสะแกราบ อำเภอโคกสำโรง จังหวัดลพบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 1
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2560      ศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาวิชาการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยสวนดุสิต กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2567      ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จังหวัดลพบุรี