

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2559

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.



บทคัดย่อ
ของ
ชญาดา พันธุ์ยาว

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2559

ชญาดา พันธุ์ยาว. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2*. ปรินญานิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: อ.ดร.สมบุญ บวรศิริรักษ์, อ.ดร.สมชาย เทพแสง

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ศึกษาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 และศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 357 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุขโข (2551: 150-151) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ แล้วดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้น แล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีความเที่ยงตรงตั้งแต่ 0.60-1.00 ค่าความเชื่อมั่น (α) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ .95 และค่าความเชื่อมั่น (α) สมรรถนะการบริหารงานวิชาการเท่ากับ .95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) และสมการถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
2. ระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = .64 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านรวมกันพยากรณ์สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ได้ร้อยละ 44.20 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด รองลงมา ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ



THE TRANSFORMATION LEADERSHIP AFFECTING ACADEMIC ADMINISTRATION
COMPETENCIES OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE SECONDARY EDUCATION
SERVICE AREA OFFICE 2.

ABSTRACT
BY
CHAYADA PANYAW



Presented In Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration
At Srinakharinwirot University
November 2559

Chayada Panyaw. (2016). *The Transformational Leadership affecting Academic Administration Competencies of School Administrators under the Secondary Education Service Area Office 2*. Master's Thesis, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Phesis Committee: Dr.Somboon Burasiriruk, Dr.Somchai Thepsaeng.

The purposes of this research were to study the level of the transformational leadership of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 2; study the level of academic administration competencies of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 2; study the relationship between the transformational leadership and academic administration competencies of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 2; and to study the transformational leadership affecting academic administration competencies of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 2. The samples consisted of 357 teachers in the Secondary Education Service Area Office 2 in the academic year 2016 by using Sirichai Kanjanawasee, Taweewat Pitayanon and Direk Srisuko. (2008:150-151) at 95% confidence level with allowable error $\pm 5\%$. The proportional stratified random sampling was done by using school size as strata to use for calculate the sample size. Simple random sampling was done thereafter. The instruments used for data collection were 5 point-rating scale questionnaires. The questionnaires were distributed to five experts to check for the content validity. IOC (Index of Item- Objective Congruence) was valued since 0.60-1.00 and reliability of the transformational leadership was .95 and reliability of academic administration competencies was .95. The data analysis was done by mean and standard deviation. The tests of hypothesis were done by using pearson product-moment correlation coefficient, multiple correlation and multiple regression analysis- enter method.

The research results were as following;

1. The level of the transformational leadership of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 2 as a whole was at high level. When considering each individual aspect, the research found to be at high level in all aspects by descending order of the average as follow; individual consideration, intellectual stimulation, power expertise and inspiration.
2. The level of academic administration competencies of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 2 as a whole was at high level. When considering each individual aspect, the research found to be at high level in all aspects by descending order

of the average as follow; learning supervision, learning management, curriculum development and promote research to improve the quality of learning management.

3. There was a statistically significant positive relationship at .01 between the transformational leadership and academic administration competencies of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 2. Pearson's correlation coefficient (r) = .64 showed that the two variables had relationship at moderate level.

4. The transformational leadership affecting academic administration competencies of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 2 at .01 level. All aspect of transformational leadership mutually predicted the academic administration competencies of school administrators under the Secondary Education Service Area Office 2 with the predictive power was at 44.20 percent. The aspect of individual consideration had the highest predictive power followed by inspiration and intellectual stimulation respectively.



ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดีโดยได้รับความกรุณาจากอาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุศิริรักษ์ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา และคำแนะนำที่ทรงคุณประโยชน์อย่างมากในการจัดทำปริญญานิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับแนวทางที่เป็นคุณค่าทางความรู้และประสบการณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ ประธานกรรมการพิจารณาเค้าโครงปริญญานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุศิริรักษ์ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา อาจารย์ ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ และอาจารย์ ดร.จันทร์ศม ภูติอริยวัฒน์ ที่ร่วมเป็นคณะกรรมการสอบได้ให้ข้อเสนอแนะและแนวทางที่เป็นประโยชน์เพื่อนำมาปรับปรุงปริญญานิพนธ์ครั้งนี้ให้สมบูรณ์ให้ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศาสตร์ ประธานกรรมการพิจารณาสอบปริญญานิพนธ์ อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุศิริรักษ์ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา อาจารย์ ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ และอาจารย์ ดร.จันทร์ศม ภูติอริยวัฒน์ ที่ร่วมเป็นคณะกรรมการสอบ ให้นำข้อเสนอแนะและแนวทางที่เป็นประโยชน์เพื่อนำมาปรับปรุงปริญญานิพนธ์ครั้งนี้ให้สมบูรณ์ให้ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณนายชาญพงษ์ พิศาลวิทย์ คณบดี คณบดี พ.ศ.ท.พ.ศ.ดร. ดิเรก บวรชัย ดร.ศิริพร สลึงค์ ดร.มนพมณตรี สกลศิริศิลป์ และสมบูรณ์ สาลีพันธ์ ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบปรับปรุงแบบสอบถามที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำวิจัยครั้งนี้ และขอขอบคุณบุคลากรครูของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้ให้เป็นที่ยอมรับ

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยในการศึกษาหลักสูตรบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ และบุคคลในครอบครัวทุกท่านที่เป็นกำลังใจต่อการทำปริญญานิพนธ์ในครั้งนี้ด้วยดีตลอดมาจนสามารถบรรลุผลและประสบความสำเร็จดังที่เห็นมานี้

คุณค่าและประโยชน์ของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ขอมอบเพื่อการพัฒนาทางการศึกษาและสังคมของประเทศ ผู้วิจัยขอน้อมระลึกถึงพระคุณบิดา มารดา ที่เป็นกำลังใจให้มาวันนี้

ชญาดา พันธุ์ยาว



งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย
จาก
ทุนศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ราชบัณฑิต

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ความสำคัญของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	9
สมมติฐานในการวิจัย	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
สภาพทั่วไปและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2	13
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ	17
ความหมายของสมรรถนะ	18
องค์ประกอบของสมรรถนะ	21
วิธีการกำหนดสมรรถนะ	23
วิธีการประเมินสมรรถนะ	25
สมรรถนะการบริหารงานวิชาการ	33
ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้	33
ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	53
ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา	71
ด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	81
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	86
ความหมายของภาวะผู้นำ	86
ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	88

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	95
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	95
ความเป็นมาของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	98
องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	100
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามตัวแปร 4 ด้าน.....	102
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	102
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	103
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	105
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	108
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะบริหารงานวิชาการ.....	109
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	111
งานวิจัยในประเทศ.....	111
งานวิจัยต่างประเทศ.....	117
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	123
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	123
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	124
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	125
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	126
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	128
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	129
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	129
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	130
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	130

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	146
..... *	
สรุปผลการวิจัย.....	146
อภิปรายผล.....	146
ข้อเสนอแนะ.....	147
บรรณานุกรม.....	152
ภาคผนวก.....	169
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	170
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	172
ประวัติย่อผู้ทำวิจัย.....	192

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ภาพผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี 3-D management Style.....	93
2 ขนาดและกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียน.....	124
3 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ และขนาดสถานศึกษาของครูในโรงเรียน มัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2559.....	131
4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวม และรายด้าน.....	132
5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวมและรายข้อ.....	133
6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ.....	134
7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการกระตุ้น ทางปัญญาโดยรวมและ รายข้อ.....	135
8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวม และรายข้อ.....	136
9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวม และรายด้าน.....	137
10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้าน บริหารจัดการ การเรียนรู้โดยรวมและรายข้อ.....	138
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้าน พัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา โดยรวมและรายข้อ.....	139

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้าน การนิเทศจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยรวมและรายข้อ.....	141
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้าน การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ โดยรวมและรายข้อ	142
14 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะบริหารวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้วยการใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน.....	143
15 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ปัจจัยที่ส่งผล ต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เป็นตัวแปรเกนส์ โดยวิธี Enter.....	145

บัญชีภาพประกอบ

ตาราง

หน้า

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....

10



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ การเมือง มีผลทำให้ประเทศต่างๆ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น อีกทั้งยังต้องพยายามปรับเปลี่ยน และดำเนินนโยบายให้เท่าทันกระแสของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ประเทศของตนสามารถยืนหยัดอยู่ในสังคมโลกอย่างมีศักดิ์ศรี คุณภาพของประชากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่ความสำเร็จ และสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552: คำนำ) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงต้นทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางการเมือง และเศรษฐกิจระหว่างประเทศในภูมิภาคต่างๆมีความเด่นชัดมากขึ้น ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินนโยบายและการปรับตัวของสังคมไทยจะต้องพัฒนาศักยภาพของคนไทยในอนาคตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2543: 23)

ในด้านการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจจัดการศึกษาให้สถานศึกษามีความอิสระ คล่องตัวรวดเร็ว แบ่งออกเป็น 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไปโดยมีงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับการจัดประสบการณ์เรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพของการบริหาร การดำเนินงานของสถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะด้านวิชาการ ผลผลิตที่ได้ก็คือ คุณภาพนักเรียน ดังนั้น ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จึงอยู่ที่การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

การบริหารงานวิชาการให้ประสบความสำเร็จจะต้องมีการวางแผนงานวิชาการ โดยมีการดำเนินงานดังต่อไปนี้ (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร, 2551: 34) 1. การวางแผนการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ สร้างความตระหนักศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ กำหนดขอบข่ายภารกิจงาน การจัดทำแผนงานวิชาการนำไปปฏิบัติ ประเมินผลวิเคราะห์ผลจากการประเมินและพัฒนางานวิชาการ 2. การจัดการเรียนการสอน ได้แก่ สร้างความตระหนักศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ วางแผนและดำเนินการ จัดการเรียนการสอนทำแผนเรียนรู้ การจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการสื่อและนวัตกรรมเทคโนโลยี และแหล่งการเรียนรู้ การส่งเสริมงานวิจัยเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระ การจัดกิจกรรมพัฒนาห้องสมุดห้องปฏิบัติการให้เอื้อต่อการเรียน ส่งเสริมสู่ความเป็นเลิศของนักเรียนที่มี

ความสามารถพิเศษและช่วยเหลือนักเรียนด้วยโอกาส 3. การนิเทศการศึกษา ได้แก่ สร้างความตระหนักศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการ วางแผนจัดโครงการนิเทศภายใน ดำเนินการนิเทศภายในตามโครงการ ประเมินโครงการ เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมและสนับสนุนหลายประการ เช่น ระบบการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งนี้ ปัจจัยที่สำคัญที่สุด ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะผู้บริหารสถานศึกษาเปรียบเสมือนเฟืองหลักที่ต้องรับผิดชอบสูงสุดต่องาน และภารกิจต่าง ๆ ในสถานศึกษา ปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษา เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ปัญหาคงสภาพการอ่านออกเขียนได้ของนักเรียน ปัญหาเหล่านี้ส่วนหนึ่งเป็นผลที่เกิดจากการการบริหารนั่นเอง (สุรศักดิ์ ทิพย์สุบรรณ, 2549: 2)

ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ การบริหารการจัดการการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การนิเทศภายในสถานศึกษา และการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ (สำนักเลขาธิการคุรุสภา, 2549: 21) โดยด้านการจัดการเรียนรู้นั้นเป็นหัวใจ ของการปฏิรูปการศึกษา จะต้องปฏิรูปการเรียนการสอนเป็นอันดับแรก ด้านการพัฒนาหลักสูตรซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าเยาวชนไทยในอนาคตควรจะเป็นอย่างไรที่สังคมไทยต้องการ และสามารถดำเนินชีวิตของตนได้อย่างมีความสุขแม้ว่าหลักสูตรจะสร้างขึ้นอย่างดีเลิศและเหมาะสมเพียงใดก็ตาม หากหลักสูตรนั้นไม่มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพก็ยาก ที่การใช้หลักสูตรจะบรรลุเป้าหมายผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ขั้นตอน บทบาทของผู้บริหารในการบริหารหลักสูตรและมีความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาหลักสูตร (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2545: 35) ด้านการนิเทศกำกับและติดตามให้ครูสามารถดำเนินการจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ให้กับนักเรียนได้อย่างราบรื่น บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและแผนการจัดประสบการณ์ ในด้านการประเมินพัฒนาการควรจัดให้มีการประเมินผลพัฒนาการนักเรียนได้ครอบคลุมสนองต่อพัฒนาการเด็กในทุกด้าน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่วนการนิเทศทางการศึกษา จัดได้ว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงที่จะต้องจัดให้มีกระบวนการนิเทศการศึกษาอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนได้พัฒนาตนเองและพัฒนาการเรียนการสอนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ได้รับไว้ในแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ (ภาพร เริงไชย, 2547: 3) และด้านการส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อันเป็นหน้าที่ของครูตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 30 ได้ระบุไว้ว่าให้สถานศึกษาพัฒนาการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างเหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละระดับการศึกษา ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญต่อการส่งเสริมการวิจัยโดยต้องมีความสามารถในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนานักเรียน หลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน และต้องสามารถรวบรวมและเผยแพร่ผลการวิจัย รวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สมรรถนะ (Competency) คือ ความรู้ ทักษะ การทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้ 1. ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้รู้ เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง 2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ทำ เช่น ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดความชำนาญในการใช้งาน 3. พหุตินิสัยที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้เป็น เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปจิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่ต้องการ ต้องการ ตามสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารด้านวิชาการตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549: 2) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1. สามารถบริหารจัดการเรียนรู้ 2. สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3. สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา และ 4. สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

การบริหารและการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะทำให้การจัดและพัฒนาศึกษาดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา การดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ มีประสบการณ์ในการทำงาน เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ และใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะบริหารงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี มีการกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน ใช้อำนาจและหน้าที่อย่างเป็นทางการให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยผู้ที่ใช้อำนาจจะต้องเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาความสามารถในการทำหรือเรียกกันโดยทั่วไปว่า ความเป็นผู้นำ หรือ ภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ความสำคัญด้านการบริหารจัดการยังมีความสำคัญมากขึ้นตามลำดับ และจำเป็นต้องมีผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญยิ่ง แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (vision) มีการกระจายอำนาจหรือการส่งเสริมพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agent) และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม อำนาจ รวมทั้งตัวแปร สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง (ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548: 47-48; อ้างอิงจาก Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายแนวคิดของ Burns(1978) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบาย มโนทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น โดยได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Transformational Leadership) ว่าเป็นกระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตน ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้

กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4I”(Four I's) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

จากการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การในการปฏิบัติงานทั้งของกลุ่มและของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมความ เป็นพลเมืองดี รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์การ (รัตติกรณ จงวิศาล, 2551 : 11) ภาวะผู้นำยังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและช่วยพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา แม้ว่าการมีภาวะผู้นำที่ดีที่สุดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้น ยังไม่สามารถหาคำตอบแบบสำเร็จรูปได้ แต่จากการที่สถานศึกษาเป็นองค์การ ที่จำเป็นต้องดำรงอยู่ และจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ในอนาคตที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นย่อมส่งผลต่อสถานศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2548: 1) ดังนั้นการบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันนั้นจึงมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ จึงต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ซึ่งเป็นองค์การที่มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบจัดการศึกษาในระบบให้เป็นไปตามสารบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 รวมทั้งการจัดการศึกษาตามนโยบายและการกำกับดูแลของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ได้ริเริ่มให้โรงเรียนมีความสามารถในการบริหารจัดการด้วยตนเองมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษาได้สอดคล้องตามความต้องการของนักเรียนและชุมชนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยต่างๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จดังที่กล่าวนั้น ประกอบด้วยสถานที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ความเป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงาม มีวัสดุอุปกรณ์การเรียนที่มีคุณภาพเพียงพอต่อความต้องการของนักเรียน มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทั้งด้านการจัดการเรียนรู้และระบบการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพการจัดการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

สภาพปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสนใจและขาดความเอาใจใส่ ไม่มีการถ่ายทอดให้ บุคลากรในสถานศึกษาของตนให้รับทราบถึงเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ยังไม่บรรลุเป้าหมาย การช่วยเหลือ ระบบดูแลนักเรียน ปรับไม่ทันกระแสความเปลี่ยนแปลงทางสังคมทำให้เกิดช่องว่างระหว่างครูและนักเรียนอย่างรวดเร็วและมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น การร่วมมือบริหารจัดการศึกษา การมีส่วนร่วม ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนยังมีน้อย กระบวนการจัดการเรียนรู้อยู่ยัดครู

เป็นศูนย์กลาง ขาดสื่อนวัตกรรมที่ทันสมัย ขาดงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2: ออนไลน์) ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารของตนเองให้เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษา สร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความกล้าคิด กล้าทำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นแบบปฏิบัติที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนา สถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและส่งผลต่อคุณภาพทางการศึกษา (อารี กังสานุกุล, 2553: 47)

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นข้าราชการครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จึงมีความสนใจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผลจากการวิจัยหวังว่าจะนำไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความสามารถและสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ จนเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การทุกแห่งในยุครูปการการศึกษาและปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและวัฒนธรรม ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศ ให้มีประสิทธิภาพและสู่มาตรฐานสากลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
4. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสร้างคุณภาพทางการศึกษาให้แก่นักเรียน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษา

2. เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานวิชาการได้อย่างมีคุณภาพและเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจของครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. สามารถนำข้อมูลมาใช้เป็นประโยชน์ต่อแนวทางในการกำหนดนโยบายการพัฒนาโรงเรียนให้มีสมรรถนะการบริหารงานวิชาการที่สอดคล้องกับเจตนารมณ์และความมุ่งหมายในการบริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ การปฏิรูปการศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการศึกษาค้นคว้าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การศึกษาขอบเขตเนื้อหาครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา และด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ใน 4 ด้าน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ข้าราชการครูสายผู้สอนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 4,938 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2559 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้จากตารางสำเร็จรูปของศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุข (2551: 150-151) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ แล้วดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนชั้นตามสัดส่วนของจำนวนประชากร แล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่ายได้จำนวน 357 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1. ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอวริโอ (Bass and Avolio) มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

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

3.2 ตัวแปรเกณฑ์

สมรรถนะการบริหารงานวิชาการ มี 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้
2. ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
3. ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
4. ด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **สมรรถนะ** หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้น จะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้

2. **การบริหารวิชาการ** หมายถึง การบริหารงานที่สร้างทักษะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ คุณธรรมจริยธรรม และปรับตัวให้อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

3. **สมรรถนะการบริหารงานวิชาการ** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ที่เป็นลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถซึ่งครูผู้สอนเป็นผู้ให้ข้อมูลจากบทบาทหน้าที่และมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้บริหารใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาและด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

3.1 **ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้** หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริม สนับสนุน รวมทั้งอำนวยความสะดวกให้ครูได้จัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ การส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ การส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้สื่อนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ ปลุกฝังให้นักเรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ส่งเสริมให้ครูวัดผลประเมินผลนักเรียนตามสภาพจริงอย่างหลากหลาย ส่งเสริมให้ครูนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนานักเรียน

3.2 ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้ครูจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรของสถานศึกษา เป็นการศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษา การนำหลักสูตรไปใช้ การบริหารจัดการการใช้หลักสูตร การนิเทศการใช้หลักสูตร การติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร

3.3 ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการชี้แนะให้ความช่วยเหลือและแนะนำครูในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ การจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในสถานศึกษา การดำเนินงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา การประเมินผล การจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

3.4 ด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการทำวิจัยในชั้นเรียน รวมทั้งสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ได้แก่ สามารถกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน สามารถสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก สามารถวางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน สามารถส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่มของครูอาจารย์ในโรงเรียนให้ครูมีเวลาประชุม เพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานวิจัยในชั้นเรียนของครูแต่ละคนสามารถจัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียน

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานสู่ระดับที่ดีขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งกระบวนการผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

4.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ ยกย่อง เติบโตจนเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

4.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และ

วิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

4.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น ให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่างๆ ด้วยการคิดวิเคราะห์ แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่างๆ ร่วมกันเอง

4.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความสัมพันธ์ สนใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามต้องการความสนใจ และความสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้ประสบการณ์ การเรียนรู้ใหม่ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน

5. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีจำนวนทั้งหมด 52 โรงเรียน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

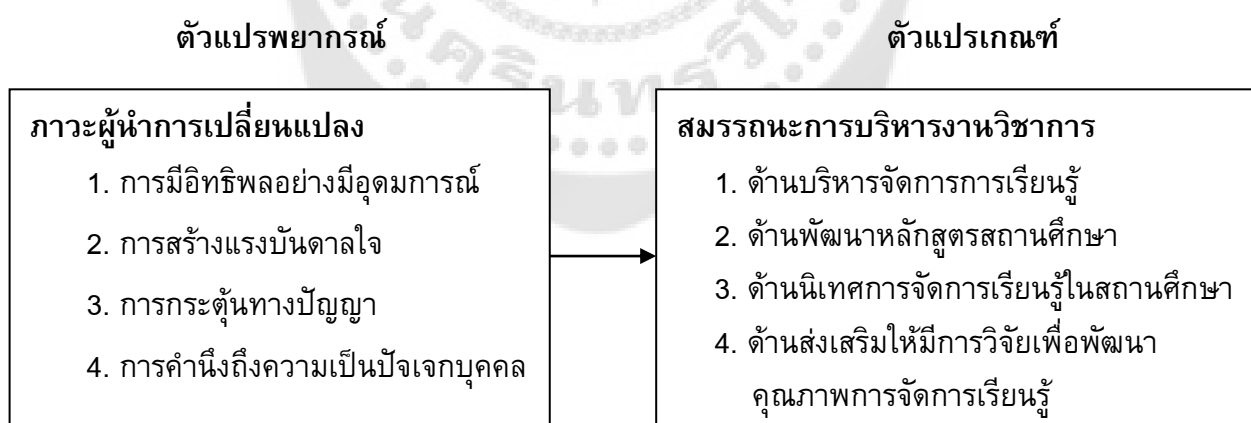
การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยใช้แนวคิดและทฤษฎีเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

สมรรถนะการบริหารงานวิชาการ เป็นดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหาร การที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิถีปฏิบัติของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก แนวคิดของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2548: 23) ที่ได้กำหนดสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน คือ ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา และด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษานั้นก็มีส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการบริหารสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพ โดยผู้วิจัยได้แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้าง

ความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม ซึ่งมีองค์ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของศศิวิมล สุขทนารักษ์. (2554: 114) ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์กันในแต่ละด้านของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง

ซึ่งจากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยการศึกษาของนักการศึกษาต่างๆ นำมาเป็นแนวคิดในงานวิจัย เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์นำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ดังแสดงในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ทั้งนี้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอสาระสำคัญตามหัวข้อต่อไปนี้

1. สภาพทั่วไปและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2
2. แนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะ
 - 2.1 ความหมายของสมรรถนะ
 - 2.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ
 - 2.3 วิธีการกำหนดสมรรถนะ
 - 2.4 การประเมินสมรรถนะ
3. สมรรถนะการบริหารงานวิชาการ
 - 3.1 ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้
 - 3.2 ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
 - 3.3 ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
 - 3.4 ด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 4.1 ความหมายของผู้นำ
 - 4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 5.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 5.2 ความเป็นมาของแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 5.3 องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 6.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 - 6.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
 - 6.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
 - 6.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
7. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 8.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. สภาพทั่วไปและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เป็นหนึ่งในสามหน่วยงานทางการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ที่ตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2553 เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นศูนย์กลางแห่งความเจริญรุ่งเรือง เป็นเมืองที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว เป็นแหล่งรวบรวมทุกสาขาอาชีพ ประชากรมีรายได้สูงสุดและต่ำสุด มีการเคลื่อนย้ายเข้าออกตลอดปี นักเรียนย้ายที่อยู่ตามผู้ปกครอง กลายเป็นนักเรียนตกหล่นขาดโอกาสทางการศึกษา มีผลกระทบต่อการเรียนและการจัดการศึกษา การพัฒนานอกจากจะเป็นหน้าที่ของโรงเรียนและหน่วยงานทางการศึกษาแล้ว จึงควรจะมีการวางแผนร่วมกันอย่างหลากหลายระหว่างภาคีทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน เครือข่ายองค์กรทั่วไป เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมแก่การจัดการศึกษาต่อไป

พื้นที่ตามเขตการปกครอง ครอบคลุม 27 เขตการปกครองของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย เขตคลองสามวา คันนายาว จตุจักร ดอนเมือง บางกะปิ บางเขน บึงกุ่ม ประเวศ มินบุรี ลาดกระบัง ลาดพร้าว วังทองหลาง สวนหลวง สะพานสูง สายไหม หนองจอก หลักสี่ ห้วยขวาง คลองเตย ดินแดง บางคอแหลม บางนา บางรัก พระโขนง ยานนาวา วัฒนา และเขตสาทร มีพื้นที่ติดต่อกับหลายจังหวัด ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับจังหวัดปทุมธานี ในเขตรับผิดชอบด้านการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

ทิศใต้ ติดต่อกับจังหวัดสมุทรปราการ ในเขตรับผิดชอบด้านการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2

ทิศตะวันออก ติดต่อกับจังหวัดฉะเชิงเทรา ในเขตรับผิดชอบด้านการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1

ทิศตะวันตก ติดต่อกับจังหวัดนนทบุรีและกรุงเทพมหานคร ในเขตรับผิดชอบด้านการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

นโยบายและกรอบทิศทางการพัฒนาการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 18 สิงหาคม พ.ศ. 2553 ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาแก้ไขเพิ่มเติม

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เป็นหนึ่งในสามหน่วยงานทางการศึกษา ของกรุงเทพมหานคร ที่ตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2553 เรื่องการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหนึ่งในสามหน่วยงานทางการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ที่ตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2553 เรื่องการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเป็นพื้นที่ตามเขตการปกครองครอบคลุม 27 เขตการปกครองของกรุงเทพมหานคร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กฎหมายได้กำหนดให้มีเขตพื้นที่เป็นหน่วยงานทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่รับผิดชอบการบริหารการจัดการศึกษา กำกับ ติดตาม ส่งเสริม สนับสนุนสถานศึกษาในสังกัดให้มีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ พื้นที่ตามเขตการปกครองครอบคลุม 27 เขตการปกครองของกรุงเทพมหานคร ปัจจุบันมีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสังกัดจำนวน 52 โรงเรียน มีการกำหนดสหวิทยาเขต ทั้งหมดเป็น 11 สหวิทยาเขต การแบ่งเป็น 3 ขนาด คือ ขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 26 โรงเรียน ขนาดใหญ่ 21 โรง และขนาดกลางจำนวน 5 โรง มีแนวทางพัฒนาตามหลักการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง 3 เป้าหมาย ได้แก่ 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย 2) เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ 3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และกรอบแนวทางการพัฒนา 4 กรอบแนวทาง ได้แก่ 1. พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ 2. พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3. พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ใหม่ 4. พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เป็นองค์กรขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับมาตรฐานสากล

พันธกิจ

พัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพโดยไปพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้คู่คุณธรรม ศรัทธาและยึดมั่นการ

ปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและปฏิบัติตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงใช้นวัตกรรมนำไปสู่คุณภาพระดับสากล

เป้าหมาย

1. ผู้เรียนทุกคนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความรู้คู่คุณธรรม ศรัทธาและยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และปฏิบัติตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

2. ประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปีอย่างทั่วถึง

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน มีความรู้ความสามารถ มีจิตสาธารณะตามสายงานและมาตรฐานวิชาชีพ

4. มีระบบบริหารจัดการคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน สู่ความเป็นเลิศระดับสากล

5. มีนวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่เทียบเคียงกับมาตรฐานสากล มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

2. ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย ศรัทธาและยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนในเขตพื้นที่การศึกษาได้เรียนตามศักยภาพของตนเอง และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

6. ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เทียบเคียงกับมาตรฐานสากล

จุดเน้นการพัฒนา

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลักเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 4

2. นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและสร้างสรรค์ ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3. เพิ่มศักยภาพนักเรียนในด้านภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในระดับประเทศและสากล

4. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความเป็นชาติไทย ศรัทธาและยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

5. สร้างทางเลือกการเรียนรู้เน้นให้ประชากรวัยเรียนทุกคนเข้าถึง ลดอัตราการออกกลางคัน ศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ

6. สร้างโอกาสทางการศึกษาให้นักเรียนทุกคนในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เข้าเรียนต่อระดับมัธยมศึกษาอย่างทั่วถึง

7. ส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการขยายสถานศึกษาพอเพียงต้นแบบ

8. สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและสถานศึกษาที่เข้ารับประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 3 ของ สมศ. ได้รับการรับรองคุณภาพทุกแห่ง

9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในระดับดี

10. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 จัดทำวิจัยและพัฒนานวัตกรรมนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นสากล

เป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ

จำแนกตามกลยุทธ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย ศรัทธาและยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุม ผู้เรียนในเขตพื้นที่การศึกษา ได้เรียนตามศักยภาพของตนเอง และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่เทียบเคียงกับมาตรฐานสากล

กลไกการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ

1. ปรับวัฒนธรรมองค์การ มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและการทำงานแบบมีส่วนร่วม ที่เอื้อต่อการพัฒนา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในจุดเน้นการพัฒนา
2. ส่งเสริมการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์มาใช้ในการพัฒนาปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และใช้วงจร การพัฒนา PDCA อย่างต่อเนื่อง
3. เชื่อมโยงความสำเร็จของการปฏิบัติงานกับการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน
4. บริหารจัดการโดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม
5. ยึดหลักธรรมาภิบาล (แผนปฏิบัติการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. 2554: ออนไลน์)

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะเริ่มขึ้น ในปี ค.ศ. 1973 โดยศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคเคลแลน (David, C. McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการพัฒนาแบบทดสอบทาง บุคลิกภาพเพื่อศึกษา พบว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรต้องมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของการปฏิบัติงาน แมคเคลแลน ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ด้วย แก่ไขปัญหาการคัดเลือกบุคลากรให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัด ที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) แมคเคลแลน ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ พบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช้การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competence rather than for Intelligence ของแมคเคลแลนที่ตีพิมพ์ ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตามแมคเคลแลนก็ได้ทำให้เรื่องสมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548: 7) แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาวะลักษณะภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่อยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ซึ่งอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ สำหรับ

ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้น เป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่าและเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าส่วนต่างๆนี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่นภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์ และคุณค่าของตนอุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้มวิธีคิดวิธีปฏิบัติ ตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล

2.1 ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ เรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่าขีดความสามารถมีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency หรือ Competence ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ อัจริยา วัชรวิวัฒน์ (2544: 12) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่ประกอบด้วยความรู้ ความคิด เจตคติ และการปฏิบัติที่บุคคลพึงมีในการที่จะปฏิบัติ หรือจัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนด และสามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรมทางความรู้ เจตคติ และการกระทำที่ดี The American Heritage Concise Dictionary (1994) ให้ความหมายของ Competency คือ 1. คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่มีอยู่ (The state or of being competent) 2. ลักษณะเฉพาะของทักษะ ความรู้หรือความสามารถ (A specific range of Skill, Knowledge or ability)

ปราชญา กล้าผจญ และพอลา บุตรสุขธิวงศ์ (2550: 187-188) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) นั้น หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นพื้นฐานของปัจเจกบุคคลที่มีส่วนในการทำนายผลการปฏิบัติงานที่ดี และ/หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงาน ขีดความสามารถดังกล่าวประกอบด้วยความรู้ ทักษะ การรับรู้ตนเอง บทบาททางสังคมและแรงจูงใจในการประเมินขีดความสามารถ มุ่งประเมินเพื่อให้ทราบว่า จะต้องทำอย่างไรที่จะให้กับพนักงานบรรลุ KPI (Key Performance Indicators) ได้และมีการปรับตัวชีวิตที่เหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน

ชัชวลิต สรวารี (2550: 160-165) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของงาน หรือคุณสมบัติพึงประสงค์ของงานแบ่งออกได้ 2 ส่วน คือ สมรรถนะ (Competency) ที่งานต้องการ และสมรรถนะ (Competency) ที่มีอยู่ในตัวคน ซึ่งเน้นการให้ความสำคัญกับทักษะ (Skill) และความรู้ (Knowledge) รวมถึงลักษณะที่สามารถเห็นได้ภายนอกมากำหนดเป็นหัวใจของสมรรถนะ (Competency) ในองค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งได้แก่

Social Role คือ บทบาทสังคมซึ่งแสดงออกตามค่านิยมหรือ Value ที่คนๆ นั้นมี (คือ สิ่งที่คน ๆ นั้นคิดว่า สำคัญมาจากประสบการณ์ สิ่งแวดล้อม การเรียนรู้)

Self-image คือ ภาพที่คน ๆ นั้นมองตัวเอง

Traits/Personality คือ บุคลิกภาพและตัวตนที่แท้จริงของคนๆ นั้น

Motive คือ แรงจูงใจที่ผลักดันให้คนมีพฤติกรรมในแบบที่คน ๆ นั้นเป็นอยู่

दनัย เทียนพุ่ม (2550: 53) ได้สรุปรูปแบบความสามารถที่ใช้ในธุรกิจ ดังนี้ สมรรถนะ (Competency) คือ การบูรณาการความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attributes) มาใช้ได้ดีในบทบาทนั้น ๆ จนกระทั่งเกิดผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด (Superior Performance) หรือมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ในส่วนของนักวิชาการต่างประเทศให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) สรุปได้ดังนี้

กรีน (Green. 1999: 32-33) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับ บอยัทซีส (Boyatzis) ว่า สมรรถนะ หมายถึง องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับกลุ่มของกับกลุ่มของผลลัพธ์ในชีวิต (Life Outcomes) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จ เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้ หรือพิจารณาได้ว่าแสดงถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพ

เดล และเฮซ (Dale; & Hes. 1995: 80) ได้กล่าวถึง สมรรถนะว่า เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) เช่น ความสามารถในด้านอาชีพ หมายถึง ความสามารถในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพ (Occupation Competence) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ ซึ่งมาตรฐานในที่นี้ประกอบไปด้วยองค์ประกอบของความสามารถ (Element of Competence) รวมถึงเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) และคำอธิบายของขอบเขตงาน (Range Statement) ขอบเขตงาน (Range Statement) โอฮาแกน (O'Hagan. 1996: 4-5) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ เป็นแนวคิดที่คนสามารถถ่ายทอดถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร การวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ตลอดจนมีกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป นอกจากนั้น ยังรวมถึงคุณภาพของ ความมีประสิทธิภาพของบุคคลในสถานที่ทำงานโดยทั่วไปจะกล่าวถึง ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมแบบพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้ และทักษะจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และสามารถฝึกอบรม และพัฒนาง่ายกว่าการสร้าง หรือปลูกฝัง ค่านิยม อย่างไรก็ดีถึงแม้ว่า ค่านิยมหรือทัศนคติ จะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ยากกว่าการฝึกอบรม ความรู้และทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูน และพัฒนาสมรรถนะ

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993: 11) ได้สนับสนุนการเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับผลงานที่เหนือกว่าเป็นการพิจารณาถึงคุณลักษณะของคนแต่ละคน ลักษณะของพฤติกรรมและทักษะที่สำคัญ

บอยัทซีส (Boyatzis. 1982: 58) ได้ให้ความหมายสมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่มีผลต่อประสิทธิภาพของผลงานที่เหนือกว่า (Superior work) เขาเชื่อว่า การพัฒนาของสมรรถนะแสดงให้เห็นว่า ยังมีความแตกต่างของระดับสมรรถนะอยู่ จากระดับสมรรถนะที่จำกัดไปสู่ระดับผลงานที่เหนือกว่า เป็นการเห็นด้วยกับแนวคิดที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สเปนเซอร์ (दनัย เทียนพุม. 2550; อ้างอิงจาก Spencer 1990) ที่ระบุสมรรถนะเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้หรือที่เชื่อถือได้ว่าบ่งบอกถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ และได้นิยามว่าสมรรถนะ คือ การบูรณาการ ความรู้ ทักษะทัศนคติหรือพฤติกรรม รวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพหรือเกิดผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด และเป็นสิ่งที่มีความเชี่ยวชาญ สมรรถภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ธุรกิจมีอยู่และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่มี หรือไม่อาจลอกเลียนได้

พิมล ศรีสุภาพ (2546: 48) ได้ให้ความหมายสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะหรือความสามารถของบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานใดงานหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายในระดับที่แตกต่างกัน โดยคุณลักษณะหรือความสามารถ (Underlying characteristics) หมายถึง วิธีการคิด การกระทำที่บุคคลนั้น ๆ ใช้เป็นประจำและเป็นไปโดยอัตโนมัติในทุกๆ สถานการณ์

สรุปความหมายจากนักวิชาการ ได้ว่าสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะความสามารถ ทัศนคติ ตลอดจนคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพ สร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นและเกิดผลงานสูงสุดตามที่องค์กรต้องการ

จากความหมายของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้น จะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้

2.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะจากนักวิชาการและนักวิจัยหลายๆท่าน ได้ดังนี้

2.2.1 องค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะ

องค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะเป็นการอธิบายถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกำหนดเป็นภาพกว้างๆ ถึงการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

ไรแลท และโลฮาน (Rylatt; & Lohan. 1995) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของแต่ละสมรรถนะไว้ ดังนี้

1. บทบาทหลัก (Key Role) อธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้างๆ ตามข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่
2. หน่วยของสมรรถนะ (Unit of Competency) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้างๆ

3. ส่วนประกอบของสมรรถนะ (Element of Competency) เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้น จากหน่วยย่อยนั้น ๆ โดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Input) หรือผลลัพธ์ (Output) ก็ได้

4. เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) เป็นระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะ ซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ

5. เงื่อนไข (Condition) เป็นความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

6. คำแนะนำ (Evidence Guide) อธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยสมรรถนะและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่น ๆ และให้ความชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งอาจจะทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะประกอบด้วยบทบาทหน้าที่หลักที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรและสมรรถนะที่องค์กรต้องการจากแต่ละบุคคล โดยต้องสามารถวัดได้โดยนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน

2.2.2 องค์ประกอบของระดับสมรรถนะ

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer. 1993) ได้กล่าวถึง การนำสมรรถนะมากำหนดเป็นระดับสมรรถนะ เพื่อใช้วัดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. กลุ่มของสมรรถนะ (Competency Cluster) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่จัดตามความต้องการเพื่อวิเคราะห์จำแนกระดับพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าใจงานเพียงผิวเผิน โดยกลุ่มหนึ่งจะประกอบด้วยหนึ่งสมรรถนะหรือมากกว่าก็ได้ ตัวอย่างเช่น กลุ่มการช่วยเหลือและการบริการ (Helping and Human Service) ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 2 ด้าน คือ ความเข้าใจในด้านปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Understanding) และการให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation)

2. มิติ (Dimensions) เป็นมิติของสมรรถนะ โดยจะพิจารณาครอบคลุมถึงความรู้สึกที่ต้องการอย่างแท้จริง และความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคนและโครงการ ความซับซ้อนของพฤติกรรม ความพยายามและความเป็นเอกลักษณ์ของงานแล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละสมรรถนะ ซึ่งส่วนมากสมรรถนะหนึ่งจะประกอบด้วย 2 – 3 มิติตัวอย่างเช่น การให้บริการลูกค้า (Customer Service Orientation) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติที่เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า (Focus on Client's Needs) และมิติที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือบริการ (Initiative to Help or Serve Others)

3. ระดับของสมรรถนะ (Competency Level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ โดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลาง และพฤติกรรมทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติ ซึ่งมีมิติของสมรรถนะจะพิจารณารวมถึงความต้องการของบุคคล

อาภรณ์ ภูวพิทยพันธ์ (2548: ออนไลน์) กล่าวถึงระดับของสมรรถนะ ดังนี้

1. Core Competency คือ ความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด หรือลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2. Management Competency คือ ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารและจัดการงานต่างๆ หรือเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based)

3. Function Competency (Job Competency หรือ Technical Competency) คือ ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ หน้าที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกัน

2.3 วิธีการกำหนดสมรรถนะ

กุลยา ตันติผลาชีวะ (2541: 146) ได้สรุปข้อเสนอวิธีการกำหนดสมรรถนะ ดังนี้

1. การกำหนดสมรรถนะโดยการรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Judgment) เป็นการใช้วิธีการสอบถามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการตัดสินใจแจกแจงพฤติกรรมของนักปฏิบัติการทางวิชาชีพต่างๆ ว่าผู้มีสมรรถนะในวิชาชีพนั้น ควรต้องมีความรู้ เจตคติ หรือทักษะที่จำเป็นและต้องการทางด้านใดบ้าง

2. การกำหนดสมรรถนะโดยการประเมินความต้องการ (Needs Assessment) เป็นการศึกษาจากกลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น ประเมินตามความต้องการทางสังคม ความต้องการขององค์กร หรืออาจประเมินจากความต้องการทางนโยบายที่เร่งด่วน หรือจำเป็นที่จะต้องจัดกระทำว่าจำเป็นต้องเตรียมบุคลากรในองค์กร หรือเตรียมผู้ที่กำลังจะเข้ารับการปฏิบัติงานใหม่ให้พร้อมต่อภาระงาน โดยให้มีความรู้ ความสามารถ/ทักษะ และเจตคติที่ต้องการเป็นอย่างไรบ้าง

3. การวิเคราะห์จากกิจกรรมการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในอาชีพ โดยการเก็บข้อมูลจากกิจกรรมการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน จากการสังเกต

4. การศึกษาจากการวิเคราะห์งาน หรือบทบาท (Task Analysis or Role Analysis) โดยการจำแนกเนื้อหาและเป้าหมายของงานให้อยู่ในรูปของงานที่จะต้องปฏิบัติ หรือเรียนรู้ และแยกแยะให้อยู่ลงในรายละเอียดของแหล่งงานให้มากที่สุด เป็นการช่วยในการกำหนดงานที่ต้องการให้เกิด

การปฏิบัติได้อย่างละเอียด การวิเคราะห์อาจทำได้โดยการสังเกตการทำงานแล้วนำพฤติกรรมมาวิเคราะห์ ให้ผู้ปฏิบัติงานบันทึก แล้วนำมาวิเคราะห์โดยให้นักเรียนช่วยวิเคราะห์

5. การวิเคราะห์สมรรถนะอย่างเป็นระบบ (System Competency Analysis) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการกำหนดสมรรถนะ หรือเป้าหมายที่พัฒนาจากระบบวิเคราะห์โดยทั่วไป ด้วยการจำแนกส่วนต่างๆ ของเนื้อหาอย่างเป็นระบบให้เป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบชัดเจน

6. การกำหนดสมรรถนะ โดยการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและตำรา โดยการกำหนดสมมติฐานว่าประสิทธิภาพที่ต้องการนั้น จะต้องอาศัยสมรรถนะอย่างใดบ้าง กำหนดข้อสันนิษฐานให้เป็นพื้นฐานโดยมีทฤษฎีสนับสนุน

7. การศึกษาจากสภาพความเป็นจริงในสังคม ทางเศรษฐกิจและการเมือง

มาฆมาส กาญจนการ (2549: 15) สรุปได้ว่า การกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะ (Job Competency Assessment Methodology : JCA) เป็นวิธีการที่ McClelland พัฒนาในช่วงปี 1970 ภายหลังจากที่ได้ทำงานให้กับบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจตำแหน่งหนึ่งมี 6 ชั้น ตอนดังนี้

1. กำหนดเกณฑ์ที่มีประสิทธิผล ซึ่งอาจมาจากข้อมูลที่เป็นภววิสัย เช่น ยอดขายผลผลิตภาพกำไร หรือข้อมูลอัตวิสัย เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือลูกค้า เป็นต้น

2. สุ่มตัวอย่างของตัวแปรเกณฑ์ที่สามารถจำแนกระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ดีกว่าปกติกับบุคคลที่ปฏิบัติงานได้โดยเฉลี่ย

3. เก็บข้อมูลโดยเทคนิควิธีการต่างๆ เช่น Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการสัมภาษณ์วิธีหนึ่งที่ McClelland พัฒนาขึ้น เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เลือกขึ้นมาว่าพฤติกรรมอะไรที่คาดหวังและต้องการในแต่ละสมรรถนะตามระดับงานที่แตกต่างกันไปโดยระบุเหตุการณ์และพฤติกรรมสำคัญในการทำงานอย่างหนึ่งหรือการอธิบายเป็นคณะของผู้เชี่ยวชาญหรือการประเมิน 360 องศา หรือใช้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและการสังเกต เป็นต้น

4. นำข้อมูลที่ได้มาระบุงานที่ต้องปฏิบัติและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน

5. ตรวจสอบความตรงของประเภทสมรรถนะหรือตัวแบบของสมรรถนะซึ่งอาจได้จากการวัดสมรรถนะนั้น ๆ โดยใช้วิธีการ เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้วิธี Assessment Center เป็นต้น สมรรถนะดังกล่าวจะต้องสามารถจำแนกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปกติได้ หรือจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์สอดคล้องกับตัวแปรเกณฑ์ตั้งแต่แรก

6. การนำสมรรถนะที่กำหนดไปใช้ในด้านต่างๆ เช่น การสรรหา คัดเลือกการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการสืบทอดตำแหน่ง

สรุปได้ว่า การกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อการพัฒนา นั้น สามารถทำการศึกษาโดยใช้วิธีการในการกำหนดสมรรถนะได้หลายลักษณะด้วยกัน ทั้งจากการกำหนดจากตัวผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จากผู้ที่มีประสบการณ์จากนักวิชาการและนักการศึกษา

2.4 การประเมินสมรรถนะ

รัชนิวรรณ วณิชยธนม (2548: 19) สรุปว่า การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบากจึงอาศัยวิธีการหรือใช้เครื่องมือบางชนิด เพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ข้อมูลประวัติการทำงาน (Biographical Data) ข้อมูลจากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคลว่ามีความรู้ ทักษะหรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้างจากประวัติการทำงาน

2. ระเบียนพนักงาน (Employee Record) เป็นการรวบรวมประวัติพนักงาน รวมถึงคุณสมบัติบางประการซึ่งช่วยให้เห็นลักษณะนิสัยในการทำงานบางอย่างของพนักงานได้ บางองค์การอาจรวมผลการปฏิบัติไว้ด้วย

3. ผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ผลการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

3.1 ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานต่างๆ จะเกี่ยวข้องกับทักษะ ความรู้และความสามารถ

3.2 ผลการปฏิบัติงานในเชิงบริบท (Contextual Performance) คือ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจ เสียสละ ช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น ซึ่งการประเมินลักษณะนี้จะมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพมากกว่า แต่การประเมินสมรรถนะจากผลการปฏิบัติงานนี้ควรทำอย่างระมัดระวัง เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน นั่นคือ แรงจูงใจ ถึงแม้ว่าบุคลากรจะมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ แต่หากขาดแรงจูงใจก็อาจทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ได้

4. การสัมภาษณ์ (Interview) ผลของการสัมภาษณ์ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้วสัมภาษณ์ตามที่กำหนด ประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดาๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจโดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำตอบไว้ในใจโดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

5. การทดสอบความรู้ (Knowledge Test) เป็นการทดสอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานเน้นการวัดองค์ประกอบของสมรรถนะด้านความรู้ องค์การสามารถสร้างเองได้แต่ต้องคำนึงถึงมาตรฐานของข้อสอบด้วย

6. การสุ่มงาน (Work Sample) เป็นการสุ่มงานที่ตำแหน่งนั้น มีหน้าที่รับผิดชอบมาให้บุคคลปฏิบัติ มีข้อดี คือ ความตรงเชิงพยากรณ์ค่อนข้างดี แต่ข้อจำกัด คือ จะไม่ทราบศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล เนื่องจากวัดเฉพาะสิ่งที่ทำได้ในตำแหน่งงานนั้นๆ โดยเฉพาะหากมีการเปลี่ยนแปลงงานที่ปฏิบัติอยู่บุคคลนั้น จะไม่สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงได้

7. ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลายๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์

8. แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Inventory) ใช้วัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานและองค์การ แต่แบบทดสอบกลุ่มนี้มีข้อจำกัดทางวัฒนธรรมสูง ดังนั้น จึงต้องระมัดระวังในการใช้

9. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback) เป็นการประเมินรอบด้านโดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งเป้าหมายและลูกน้อง บางตำแหน่งอาจจะรวมถึงลูกค้าภายนอกด้วย แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินออกมาเพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะและคุณลักษณะข้อดี คือทำให้ได้มุมมองที่แตกต่างและครอบคลุม

10. แบบทดสอบการปฏิบัติงาน (Tests of Performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

11. การสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์แบบทดสอบนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่จะวัดจากการสังเกตและการประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

12. แบบทดสอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง (Self Reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพแบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยจากวิธีการประเมินสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้น ไม่สามารถบอกได้ว่าวิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้ของแต่ละองค์การ ซึ่งในการประเมินแต่ละครั้งอาจต้องใช้วิธีการหลายวิธีการร่วมกันเพื่อให้ได้สมรรถนะที่ครบถ้วนและตรงตามต้องการที่กำหนดไว้ ในการศึกษาถึงสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ครั้งนี้จะใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (Test Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานต่างๆ จะเกี่ยวข้องกับทักษะความรู้และความสามารถ โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นถึงการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา

เดสเลอร์ (Dessler, 1997: 500 – 511) ได้กล่าวถึง เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการดังนี้

1. วิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Rating Scale Method) เป็นเทคนิควิธีที่นิยมใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด แบบประเมินจะมีสเกลแสดงรายการ คุณลักษณะ และช่วงของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน บุคลากรจะได้รับการจัดลำดับด้วยการให้คะแนนที่จะอธิบายถึงระดับการปฏิบัติงานในแต่ละคุณลักษณะ เช่น คุณภาพงาน ปริมาณงาน ความเชื่อถือได้ เป็นต้น

2. วิธีการจัดลำดับทางเลือก (Alternation Ranking Method) เป็นการจัดเรียงลำดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานจากดีที่สุดไปสู่มุขที่ปฏิบัติงานด้อยที่สุด โดยถือเกณฑ์คุณลักษณะงานเฉพาะอย่าง โดยการเขียนรายชื่อบุคลากรทุกคนที่จะให้คะแนน แล้วจัดเรียงลำดับบุคลากรจากผู้ที่ได้คะแนนมากที่สุดไปสู่มุขที่ได้คะแนนน้อยที่สุด

3. วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison Method) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่บุคคลแต่ละคนจะถูกเปรียบกับทุก ๆ คนในกลุ่มที่มีลักษณะงานเปรียบเทียบกันได้ และการประเมินบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยเป็นคู่ ๆ จากนั้นพิจารณาคุณลักษณะบุคลากรแต่ละคนแล้ว คนใดดีกว่ากันในแต่ละคู่ในกลุ่ม

4. วิธีการกระจายความถี่ (Forced Distribution Method) เป็นการประเมินการทำงานของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งผู้ประเมินจะต้องกำหนดบุคลากรเป็นกลุ่ม โดยยึดหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน แล้วกระจายความถี่ในรูปโค้งปกติ การตัดสินใจการกระจายบุคลากรมี ดังนี้

- 4.1 มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงให้ร้อยละ 15
- 4.2 มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางค่อนข้างสูงให้ร้อยละ 20
- 4.3 มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางให้ร้อยละ 30
- 4.4 มีผลการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำให้ร้อยละ 20
- 4.5 มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำให้ร้อยละ 15

5. วิธีการประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) เป็นการประเมินการทำงานที่ให้ผู้ประเมินรายงานเหตุการณ์ที่จะอธิบายพฤติกรรมการทำงาน ข้อความที่รายงานถือว่าเป็นเหตุการณ์สำคัญที่จะใช้เป็นตัวอย่างการทำงานที่ดีหรือไม่ดีในการให้คะแนนบุคคลหัวหนางานจะต้องบันทึกประจำวันเหตุการณ์พฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และทุก 6 เดือน จะมาประชุมร่วมกันเพื่ออภิปรายผลการปฏิบัติงานที่ดี และไม่ดีโดยใช้เหตุการณ์สำคัญเป็นตัวอย่าง

6. รูปแบบการเรียงความบรรยาย (Narrative Forms) เป็นการประเมินโดยการเขียนบรรยาย เพื่อประเมินบุคลากรในด้านมาตรฐานความก้าวหน้า และการพัฒนางาน การวิเคราะห์และวางแผนปรับปรุงการประเมินผล เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ในขั้นสุดท้ายจะสรุปอภิปรายผลการปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นด้านการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

7. สเกลการจัดลำดับพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scales) เป็นวิธีการประเมิน โดยรวมข้อดีของแบบเรียงความบรรยาย และแบบใช้เหตุการณ์สำคัญ และการจัดลำดับด้วยการกำหนดสเกลประมาณของผลการปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่ดี พร้อมกับประเมินพฤติกรรมซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้น ตอน คือ

- 7.1 การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ
- 7.2 พัฒนาผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ
- 7.3 กำหนดเหตุการณ์ใหม่
- 7.4 กำหนดสเกลของเหตุการณ์
- 7.5 พัฒนาเครื่องมือ

8. วิธีการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Object Method) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานโดยบุคลากร การกำหนดแผนปฏิบัติโดยระบุถึงวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ มีการยินยอมให้บุคลากรปฏิบัติตามแผนการวัดผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และแก้ไขวัตถุประสงค์ได้เมื่อจำเป็น รวมทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่สำหรับอนาคต วิธีการดังกล่าวมี 6 ขั้นตอน คือ

- 8.1 กำหนดเป้าหมายขององค์กร (Set the Organization Goals)
- 8.2 กำหนดเป้าหมายของแผนก (Set Departmental Goals)
- 8.3 อภิปรายเป้าหมายของแผนก (Discuss Department Goals)
- 8.4 กำหนดขอบเขตและผลที่คาดหวัง (Define Expected Results / Set the Individual Goals)
- 8.5 ทบทวนผลการปฏิบัติ : การวัดผลลัพธ์ (Reviews Performance: Measurement the Results)
- 8.6 จัดให้มีการป้อนกลับ (Provide Feedback)

คาร์เรล คูสมิตส์ และเอลเบิร์ต (Carrell, Huzmits; & Elbert. 1992: 252) ได้แบ่งรูปแบบของการประเมินผลออกเป็น 6 รูปแบบ คือ

1. วิธีการประเมินแบบมาตราส่วนซึ่งแบ่งออกเป็นวิธีการประเมินแบบกราฟ (Graphic Scales) และวิธีการประเมินแบบไม่ใช้กราฟ (Non - Graph Scales)
2. วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบ (Comparative Methods) แบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ แบบจัดอันดับ (Ranking) แบบวิธีการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution) แบบจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)
3. วิธีการประเมินโดยเน้นเหตุการณ์วิกฤติ แบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ รายงานประจำปี (Annual Review) แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS)
4. วิธีการประเมินแบบเขียนคำบรรยาย (Essay)

5. วิธีการประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก (Management by Objectives – MBO)

6. วิธีผสมผสาน (Combination Methods) เป็นการใช้วิธีการประเมินมากกว่าหนึ่งวิธี อยู่ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานในใบเดียวกัน เช่น บริษัทเคนดักกี้ (Kentucky Fried Chicken) ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับ คือ ดีเลิศ พอใจ ไม่พึงพอใจและให้เขียนคำบรรยายสั้น ๆ ลงในทุกหัวข้อของการประเมิน

สคาเฟลโล เลดวีนกา และเบิร์กแมน (Scarpello, Ledvinka; & Bergman.1995: 557-597) ได้กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้มาตรฐานของการปฏิบัติงาน (Evaluation Against Common Performance Standards) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดมาตรฐานตามเกณฑ์ หรือบางครั้งเรียกว่า การประเมินแบบมาตราส่วน (Rating Scale) ซึ่งนิยมใช้กันมาก มี 4 วิธี คือ

- 1.1 วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน
- 1.2 การใช้มาตราส่วนมาตรฐาน (Mixed Standards Scale)
- 1.3 วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ
- 1.4 วิธีการประเมินแบบเน้นพฤติกรรมสำคัญ

2. การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Goal Oriented) แบ่งออกเป็น

- 2.1 การประเมินโดยยึดผลงานเป็นหลัก (Goal Oriented)
- 2.2 การประเมินโดยยึดผลผลิตเป็นหลัก (Output Oriented)

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2542: 22 – 59) ได้รวบรวมข้อเขียนเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแบ่งรูปแบบวิธีการประเมินเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลเป็นสำคัญ มี 5 วิธี คือ

- 1.1 วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)

1.2 วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ (Checklists Methods) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ แบบถ่วงน้ำหนัก และแบบบังคับให้เลือก

1.3 วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee Comparison Sytem) แบ่งออกเป็น การจัดลำดับที่ การเปรียบเทียบรายบุคคล (Man to Man Comparison) การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison) แบบกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution or Grading on the Curve)

- 1.4 วิธีแบ่งชั้น (Grading)

- 1.5 วิธีประเมินตามคะแนน (Point Rating)

2. วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Job Performance or Behavior Based Approach) แบ่งเป็น 12 วิธี คือ

- 2.1 วิธีประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)
- 2.2 วิธีการบรรยาย ความ (Free Form Essay, Free Written Evaluation, Essay Description, Essay Approach หรือ Narrative Method)
- 2.3 วิธีการประเมินตามแบบพรอบสต์ (Probst Rating Plan)
- 2.4 วิธีการประเมินผลโดยมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating, Multiple หรือ Group Rating)
- 2.5 วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual Rating)
- 2.6 วิธีประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating)
- 2.7 วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self Appraisal หรือ Self Rating)
- 2.8 วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress Interview)
- 2.9 วิธีประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ (Field Interview Method)
- 2.10 วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Centers)
- 2.11 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Rating Scale)
- 2.12 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์ โดยอาศัยมาตราส่วน (Behavioral Observation Scale)

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) แบ่งออกได้เป็น 7 วิธี คือ

- 3.1 วิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result)
- 3.2 วิธีประเมินโดยใช้ตัวชี้โดยตรง (The Direct Index)
- 3.3 วิธีการประเมินโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard of Performance)
- 3.4 วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน (Performance Record)
- 3.5 วิธีจัดบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (Periodic Test)
- 3.6 วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test)
- 3.7 วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (Analysis of Position Functions and Responsibilities)

4. วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Approach / Hybrid Systems) ฝ่ายมาตรฐาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้สรุปวิธีการประเมินผลงานบุคคลไว้ 4 ประการ คือ

- 4.1 วิธีจัดบันทึกปริมาณงานที่ทำตามแบบแผน ทำซ้ำๆ กัน โดยผู้ปฏิบัตินับจำนวนงานของคนที่ทำหรือต่อสัปดาห์ หรือเดือน แล้วหัวหน้าเก็บรายงานของแต่ละคนไว้ เมื่อประเมินจะนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดให้

4.2 วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด กำหนดรายการคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานที่จะประเมินไว้ แล้วจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นลำดับความมากน้อย อาจให้คะแนนสำหรับแต่ละระดับก็ได้

4.3 วิธีพิจารณาโดยตรวจรายการ วิธีนี้ผู้ประเมินพิจารณาตอบคำถามเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยการเครื่องหมายลงในช่องที่เตรียมไว้แล้วไม่มาก ผู้ประเมินจะ เปรียบเทียบคนทำงานที่ละคู่ช่วงเวลาและความถี่ในการประเมิน

มัมฟอร์ด (Mumford. 1980: 175) และคาร์สซิโอ (Cascio. 1988: 287) ได้เสนอว่า ควร มี การประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 – 2 ครั้ง หรือเมื่อครบวงจรในการทำงานหนึ่งๆ

กวี วงศ์พุ่ม (2535: 36) สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานควรทำเป็นระยะๆ คือทุก เดือน เป็นไตรมาส หรือ 1 ปี แต่อย่างน้อยต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง

วีระวัฒน์ บันทามัย (2540: 36) ได้กำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงาน 1 – 2 ครั้งต่อปี และต้องมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ส่วนพนัส หันนาคินทร์ (2540: 53) ได้อธิบายว่า ระยะเวลาที่จะทำการประเมินควรกำหนด เป็นนโยบายให้แน่ชัด การประเมินที่ดี ควรมีการกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อป้องกันความผิดพลาดอัน อาจเกิดจากโอกาส หรือความบังเอิญ

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าการประเมินสมรรถนะของบุคคลควรประเมินเป็น ช่วงเวลา หลายลักษณะ คือ เดือนละ 1 ครั้ง ปีละ 1 ครั้ง ปีละ 2 ครั้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการกำหนดของ แต่ละองค์กรและความเหมาะสมเป็นหลักกับบทบาทของผู้ประเมินสมรรถนะ

บทบาทของผู้ประเมิน คือ การพิจารณาหลักฐานของผลการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ทักษะ/ความสามารถของแต่ละบุคคลในบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้ประเมินจึงมีบทบาทที่สำคัญ และมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น ผู้ประเมินสมรรถนะจึง จำเป็นต้องตอบคำถามต่างๆ ดังนี้

1. จะทราบได้อย่างไรว่าสมรรถนะหมายถึงอะไร

2. หลักฐานเหล่านี้มาจากที่ใดบ้าง

3. จะเลือกวิธีการประเมินที่ถูกต้องได้อย่างไรการประเมินสมรรถนะให้ได้ผลเที่ยงตรง โดย ไม่มีอคตินั้น เป็นประเด็นที่สำคัญมากโดยธรรมชาติของการประเมินสมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะ เชิงพฤติกรรม คือ การสังเกตพฤติกรรมการทำงานอย่างใกล้ชิดแล้วทำการประเมิน ต้องอาศัยการ ตัดสินใจและดุลยพินิจของผู้ประเมินอยู่มากอย่างไรก็ดี การประเมินคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมก็ไม่สามารถที่จะประเมินด้วยแบบทดสอบวัดความรู้ความสามารถได้ วิธีการประเมินสมรรถนะได้ เที่ยงตรงจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น การมีโอกาสดำเนินการใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกต พฤติกรรมต่างๆ ได้ การมีความตั้งใจที่สำคัญการประเมินจะได้รับการยอมรับมากขึ้น ถ้าทั้งผู้ ประเมินและผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสสื่อสารกันอย่างเปิดเผยถึงพฤติกรรมเป้าหมายที่ผู้ประเมิน ต้องการ และหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าผู้ถูกประเมินมีพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ การ ประเมินแบบเปิดเผยกับผู้ถูกประเมินเป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับพฤติกรรม ที่พึงประสงค์

ดังนั้น คุณภาพของการประเมินขึ้นอยู่กับทักษะของผู้ประเมิน ความรู้ความเข้าใจในหลักของการประเมิน ผู้ประเมินที่มีลักษณะในด้านการประเมินจะสามารถรับแนวทางประเมินที่สร้างสรรค์ในรูปแบบใหม่ๆ ด้วยความเข้าใจที่ถูกต้อง การประเมินสมรรถนะเป็นการประเมินรายบุคคลดังนั้นแต่ละคนจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกัน ผู้ประเมินจึงจำเป็นต้องประยุกต์แนวทางที่ยืดหยุ่นและสร้างสรรค์หลายๆ รูปแบบ เพื่อรับมือกับสิ่งที่ท้าทายเหล่านั้นผู้ประเมินสมรรถนะควรเป็นผู้ที่มีการติดต่อกับผู้รับการประเมินอยู่เป็นประจำและมีโอกาสสังเกตและติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจริง ภายใต้อสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่บทบาทของผู้ประเมินสามารถสรุปได้ ดังนี้ (วีรวัชร มาฆะศิริานนท์;และวุฒิพงษ์ ยศธาสุดม.2547: ออนไลน์)

1. ผู้ประเมินควรจะเป็นหัวหน้างานในสายปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ที่เหมาะสมที่สุดในการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานตามที่เป็นอยู่ในสถานที่ทำงานจริง

2. ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบในการตัดสินตามหลักฐานของผลการปฏิบัติงานและมั่นใจด้วยว่าประเภทและคุณภาพของหลักฐานมีความถูกต้องและเพียงพอตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

3. ผู้ประเมินอาจใช้วิธีการประเมินหลายๆ แบบ แต่รูปแบบหลักๆ ของการประเมินจะต้องเป็นการสังเกตผลการปฏิบัติงาน โดยมีการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้ถูกประเมินอย่างสม่ำเสมอ และมีการระบุถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมในระหว่างช่วงของการประเมินนั้น ๆ ด้วย

4. ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบในการบันทึกผลการประเมิน รายละเอียดของหลักฐานและผลการตัดสินจะต้องถูกบันทึกไว้ในประวัติของการประเมินคุณภาพของเครื่องมือประเมินเครื่องมือผลการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่สำคัญของเครื่องมือในการวัด คือ ความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรง หมายถึง การวัดในสิ่งที่ต้องการวัดให้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุดตรงประเด็นมากที่สุด ความเชื่อมั่น หมายถึง ผลของสิ่งที่ต้องการวัด ถ้าวัดซ้ำๆ ควรจะอยู่ในตำแหน่งเดียวกันทุกครั้ง ความเที่ยงตรงของการวัดยังไม่เพียงพอที่จะบอกความเที่ยงตรงได้ แต่การใช้วิธีการศึกษาจากแหล่งข้อมูลร่วมด้วยจะช่วยให้แปลผลได้ชัดยิ่งขึ้น ดังนั้น การสร้างเครื่องมือจึงต้องมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นการประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือ ส่วนใหญ่เป็นการประเมินความเที่ยงตรงตามเนื้อหาเป็นจุดเริ่มต้นในการวัดความเที่ยงตรงตามเนื้อหา หมายถึง การเลือกคำถามที่สามารถใช้เป็นดัชนีที่ดีได้ไม่ต้องทดสอบทางสถิติ วิธีที่นิยมในการหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา คือการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบว่ามีความชัดเจนและเป็นไปได้ หรือไม่ที่จะใช้เป็นแบบประเมิน นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบความชัดเจนเชิงภาษา การตรวจสอบความเที่ยงตรงสามารถวิเคราะห์ออกมาเป็นตัวเลขได้ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม (อรพินทร์ ชูชม. 2542: 2) สำหรับการประเมินความเชื่อมั่นของเครื่องมือนั้นความเชื่อมั่น หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลที่ได้จากการวัด เมื่อมีการกระทำซ้ำๆ การหาความเชื่อมั่นในหลายวิธี ได้แก่ วิธีการสอบซ้ำ วิธีการใช้เครื่องมือวัดคู่ขนาน วิธีการหาความเชื่อมั่นแบบคงที่ภายในวิธีการแบ่งครึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ที่ใช้จัดตัวแปรโดยการรวมตัวแปรจำนวนมากเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ชุดตัวแปร

ขนาดเล็กถึงที่เรียกว่าองค์ประกอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นการออกแบบเพื่อระบุองค์ประกอบ (Factor) หรือมิติ (Dimension) ที่อยู่ภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างชุดตัวแปรที่สังเกตได้ คือ 1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เป็นการวิเคราะห์ เพื่อลดจำนวนตัวแปรให้น้อยลง โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือความร่วมมือนกัน (Communality) ระหว่างตัวแปรเป็นฐานในการเปลี่ยนสภาพตัวแปรหลายตัวให้มารวมกันเป็นปัจจัยไม่กี่ปัจจัย 2. การยืนยันทดสอบความถูกต้องของมาตรวัด (Confirmatory Factor Analysis) เป็นการทดสอบองค์ประกอบที่กำหนดไว้แล้วตามทฤษฎีเป็นการทดสอบทฤษฎี

จากที่กล่าวในข้างต้น องค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะของปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ ในการทำงานที่ต้องการได้ ทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบได้ว่า บุคลากรยังขาดความสามารถด้านใด ซึ่งจะช่วยแก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูกต้องวิธี กล่าวคือบุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ส่วนองค์กรเองก็ได้รับผลดีในแง่ของการมีประสิทธิภาพมากขึ้นเนื่องจากมีพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ อย่างแท้จริง

3. สมรรถนะการบริหารงานวิชาการ

สมรรถนะของผู้บริหารงานวิชาการเป็นดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหาร การที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน ต่อผู้ได้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิธีปฏิบัติของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2545: 8) การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549: 19) ที่ได้กำหนดสมรรถนะการบริหารงานวิชาการไว้ 4 ด้าน คือ ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถาน ศึกษาด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้

ด้านบริหารจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดสาระความรู้ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติเพื่อที่จะนำความรู้ไปสู่สมรรถนะการปฏิบัติงาน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549: 19) กำหนดไว้ได้ 2 แบบ คือ การบริหารจัดการการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญและหลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษาซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 22 ได้กำหนดไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ซึ่งแบ่งเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประเด็น

1.1 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้และพัฒนาตนเองได้ หมายความว่า การจัดการศึกษาจะต้องคำนึงถึงรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ในมาตรา 4 ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิและเสรีภาพของบุคคลย่อมได้รับความคุ้มครอง คำว่า ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ หมายถึง มนุษย์มีฐานะเป็นผู้ทรงสิทธิในชีวิตของตน มนุษย์เป็นผู้ที่พร้อมที่จะพัฒนาตนเองพร้อมกับมีศักยภาพที่จะร่วมกับมนุษย์ผู้อื่นพัฒนาสังคมได้

1.2 ถือว่าผู้เรียนสำคัญ การจัดการเรียนโดยให้โอกาสผู้เรียนได้ค้นพบความรู้เองสิ่งที่ตนเองชอบและสนใจและด้านกระบวนการเรียนรู้ผู้จัดต้องคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิหน้าที่ของผู้เรียนมีการวางแผนการออกแบบกิจกรรมและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีความหมายเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.3 กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ กระบวนการเรียนรู้คือการค้นหา การปฏิบัติแสดงว่ารู้จริงการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ต้องใช้สื่อที่หลากหลายเหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้และความสนใจของผู้เรียนให้ผู้เรียนได้ใช้สมองทุกส่วน (Whole Brain Approach) มีส่วนร่วมเสนอกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริงตามลำดับขั้นตอนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพมาตรา 24 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.2546: 13) ดังนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็นรักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ต่างอย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในวิชา

5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมสื่อการสอนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาองค์การมหาชน.2548: 35-37) ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกกระบวนการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่สอง

(พ.ศ.2549 – 2553) เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องดำเนินการโดยมี 3 ตัวบ่งชี้และเกณฑ์พิจารณาดังนี้

ตัวบ่งชี้ 1. สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมที่ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

เกณฑ์การพิจารณา

1. สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม
2. สถานศึกษามีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน
3. สถานศึกษามีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วย

ตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

4. สถานศึกษามีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอและอยู่ในสภาพใช้การได้ดี

5. สถานศึกษามีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่

ตัวบ่งชี้ 2. สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

เกณฑ์การพิจารณา

1. สถานศึกษามีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน
2. สถานศึกษามีรายวิชา/กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความพอใจ
3. สถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ และสื่ออุปกรณ์การเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

4. สถานศึกษามีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน

5. สถานศึกษามีระบบการนิเทศการเรียนการสอนและนำผลไปปรับปรุงการสอนอยู่เสมอ

6. สถานศึกษามีการนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน

ตัวบ่งชี้ที่ 3. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

เกณฑ์การพิจารณา

1. สถานศึกษามีการจัดและพัฒนากระบวนการช่วยเหลือผู้เรียนที่เข้มแข็งและทั่วถึง

2. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถทางวิชาการและความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน

3. สถานศึกษามีกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถพิเศษและความถนัดของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

4. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม

5. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี/นาฏศิลป์ และกีฬา/นันทนาการ

6. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรมประเพณี และภูมิปัญญา

ไทย

7. สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยมาตรฐานวิชาชีพครู (2551: ออนไลน์) การเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นการเรียนรู้ร่วมสมัยที่กำลังได้รับความนิยม

กันในปัจจุบัน ซึ่งมีรูปแบบการสอนที่หลากหลายที่สามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ตามศักยภาพสมอง (BRAIN – BASED LEARNING : BBL) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ตามหลักการของสมองกับการเรียนรู้ ซึ่งครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิดที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ของสมองของนักเรียนได้เป็นอย่างดีสรุปความคิดพื้นฐาน BBL มีดังนี้

1. อารมณ์เป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้ ทุกขั้นตอน อารมณ์มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ เริ่มตั้งแต่การรับรู้ การรับข้อมูลหรือความยินดีในการเรียน ดังนั้น การสร้างอารมณ์ทางบวกในตัวผู้เรียนจึงเป็นสิ่งสำคัญในการเรียนรู้ตลอดเวลาแนวทางการเพิ่มอารมณ์ทางบวกให้กับผู้เรียน เช่น

1.1 การใช้คำพูดเชิงบวกสร้างความอุ่นใจปลอดภัยให้กับผู้เรียน การสัมผัสตัวผู้เรียนเพื่อแสดงการสนับสนุนให้กำลังใจ เล่นด้วยได้ในกิจกรรมผ่อนคลาย คำพูดที่ควรหลีกเลี่ยง เช่น “เธอผิด” “เธอทำไม่ได้” “โง่งง” เป็นต้น

1.2 เพิ่มความรับผิดชอบให้ผู้เรียนได้เลือกเอง เช่น เลือกวิธีเรียนเอง การประเมินตนเอง วิพากษ์วิจารณ์ตนเอง ออกแบบวิธีแก้ไขปัญหาเอง เป็นต้น

1.3 เพิ่มรสชาติแห่งความสำเร็จ ครูต้องพานักเรียนไปถึงคำตอบที่ถูก ผลงานสุดท้ายที่ทำสำเร็จด้วยตนเองได้ ครูจึงต้องจัดงาน หรือกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนแล้วสำเร็จได้ ทำได้เสมอแล้วเพิ่มพูนให้สูงขึ้น ๆ ทีละน้อย แล้วนักเรียนจะชอบ และเรียนรู้เรื่องนั้น ได้ต่อไป

2. การเรียนรู้ต้องใช้ทุกส่วน ทั้งการคิด ความรู้สึก และการลงมือปฏิบัติจริงไปพร้อมๆ กัน จึงเป็นการเรียนรู้ที่ดีที่สุด

3. กระบวนการและลีลาการเรียน นำไปสู่การสร้างแบบแผนอย่างมีความหมาย ดังนั้น รูปแบบการเรียนรู้จึงต้องมีความหลากหลาย การปฏิบัติของครูตามแนวพัฒนาสมอง มีดังนี้

3.1 คำตอบผิดของนักเรียนเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้คำตอบที่ถูกต้องของนักเรียนแสดงว่านักเรียนเกิดการเรียนรู้แล้ว ดังนั้น เมื่อเจอคำตอบที่ผิดของนักเรียน ครูก็เริ่มใช้คำถาม หรือตอบนักเรียนในเชิงบวก มิใช่ตอบว่าผิดแล้วไม่ให้ข้อมูล

3.2 สมองมองหาแบบแผนเพื่อการเรียนรู้ และจำได้ดี การเรียนรู้ที่นักเรียนสามารถสร้างความคิดรวบยอด สร้างองค์ความรู้ สร้างกฎเกณฑ์ แบบแผน สรุปหลักการ และทฤษฎีต่างๆ ได้ด้วยตนเอง จะทำให้การเรียนรู้มีความหมายต่อผู้เรียน ทำให้ความรู้เหล่านั้นนำไปเก็บไว้เป็นความจำระยะยาว ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้ทันทีเมื่อพบปัญหา

3.3 ทุกสิ่งทุกอย่างต้องทบทวนตรวจสอบเสมอ การตรวจสอบทบทวนเป็นสิ่งที่ต้องทำในทุกๆ งาน ทุกๆ กิจกรรม เพื่อเป็นการปรับปรุงงานเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดหรือสำเร็จ เพื่อนำไปใช้ในครั้งต่อไป

4. การบรรยายมีผลต่ำสุดต่อการจำ และการทำซ้ำ ไม่ทำให้เกิดความสมบูรณ์ในการเรียนรู้

5. สมองทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน

6. สมองมีข้อจำกัดในการจัดกระทำข้อมูล และเป็นลักษณะเฉพาะตัวไม่เหมือนกับการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning)

ไสว พักขาว (2551: ออนไลน์) ได้กล่าวถึง การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ดังนี้ การเรียนรู้แบบร่วมมือเป็นการจัดการเรียนการสอนที่แบ่งผู้เรียนออกเป็นกลุ่มเล็กๆ สมาชิกในกลุ่มมีความสามารถแตกต่างกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกันทั้งในส่วนตนและส่วนรวม เพื่อให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

องค์ประกอบที่สำคัญของการเรียนรู้แบบร่วมมือ

1. ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในทางบวก (Positive Interdependence) หมายถึง การที่สมาชิกในกลุ่มทำงานอย่างมีเป้าหมายร่วมกัน มีการทำงานร่วมกัน โดยที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานนั้น มีการแบ่งปันวัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลต่างๆ ในการทำงานทุกคนมีบทบาทหน้าที่และประสบความสำเร็จร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกว่าตนประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนในกลุ่มประสบความสำเร็จด้วย สมาชิกทุกคนจะได้รับผลประโยชน์หรือรางวัลผลงานกลุ่มโดยเท่าเทียมกัน เช่น ถ้าสมาชิกทุกคนช่วยกันทำให้กลุ่มได้คะแนน 90% แล้วสมาชิกแต่ละคนจะได้คะแนนพิเศษเพิ่มอีก 5 คะแนน เป็นรางวัล เป็นต้น

2. การมีปฏิสัมพันธ์ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน (Face To Face Promotive Interaction) เป็นการติดต่อสัมพันธ์กัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การอธิบายความรู้ให้แก่เพื่อนในกลุ่มฟัง เป็นลักษณะสำคัญของการติดต่อปฏิสัมพันธ์โดยตรงของการเรียนแบบร่วมมือ ดังนั้น จึงควรมีการแลกเปลี่ยนให้ข้อมูลย้อนกลับ เปิดโอกาสให้สมาชิกเสนอแนวความคิดใหม่ๆ เพื่อเลือกในสิ่งที่เหมาะสมที่สุด

3. ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละบุคคล (Individual Accountability) ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละบุคคล เป็นความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละบุคคล โดยมีการช่วยเหลือส่งเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายกลุ่ม โดยที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีความมั่นใจและพร้อมที่จะได้รับการทดสอบเป็นรายบุคคล

4. การใช้ทักษะระหว่างบุคคลและทักษะการทำงานกลุ่มย่อย (Interdependence and Small Group Skills) ทักษะระหว่างบุคคล และทักษะการทำงานกลุ่มย่อย นักเรียนควรได้รับการฝึกฝนทักษะเหล่านี้เสียก่อนเพราะเป็นทักษะสำคัญที่จะช่วยให้การทำงานกลุ่มประสบผลสำเร็จนักเรียนควรได้รับการฝึกทักษะในการสื่อสาร การเป็นผู้นำ การไว้วางใจผู้อื่น การตัดสินใจ การแก้ปัญหาครูควรจัดสถานการณ์ที่จะส่งเสริมให้นักเรียน เพื่อให้ นักเรียนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. กระบวนการกลุ่ม (Group Process) เป็นกระบวนการทำงานขั้นตอนหรือวิธีการที่จะช่วยให้การดำเนินงานกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ สมาชิกทุกคนต้องทำความเข้าใจในเป้าหมายการทำงาน วางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน ดำเนินงานตามแผนตลอดจนประเมินผลและปรับปรุงงานองค์ประกอบของการเรียนรู้แบบร่วมมือทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในอันที่จะช่วยให้การเรียนแบบร่วมมือดำเนินไปด้วยดี และบรรลุตามเป้าหมายที่กลุ่มกำหนด โดยเฉพาะทักษะทางสังคม ทักษะการทำงานกลุ่มย่อย และกระบวนการกลุ่มซึ่งจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกฝน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเกิดความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำทักษะเหล่านี้ไปใช้ให้เกิด

ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่จากองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative Learning) ซึ่งได้แก่ ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในทางบวก การปฏิสัมพันธ์ที่ส่งเสริมกันและกัน ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละบุคคล การใช้ทักษะระหว่างบุคคลการทำงานกลุ่มย่อย และกระบวนการกลุ่มองค์ประกอบเหล่านี้ทำให้การเรียนรู้แบบร่วมมือแตกต่างออกไปจากการเรียนรู้เป็นกลุ่มดั้งเดิม (Traditional Learning) กล่าวคือ การเรียนเป็นกลุ่มแบบดั้งเดิมนั้นเป็นเพียงการแบ่งกลุ่มการเรียนเพื่อให้ให้นักเรียนปฏิบัติงานร่วมกัน แบ่งงานกันทำ สมาชิกในกลุ่มต่างทำงานเพื่อให้งานสำเร็จเน้นที่ผลงานมากกว่ากระบวนการในการทำงาน ดังนั้น สมาชิกบางคนอาจมีความรับผิดชอบในตนเองสูง แต่สมาชิกบางคนอาจไม่มีความรับผิดชอบ ขอเพียงมีชื่อในมีผลงานออกมาเพื่อส่งครูเท่านั้น ซึ่งต่างจากการเรียนเป็นกลุ่มแบบร่วมมือที่สมาชิกแต่ละคนต้องมีความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและต่อเพื่อนสมาชิกในกลุ่มด้วยการเรียนแบบร่วมมือสามารถแบ่งประเภทได้ 2 ประเภท

1. การเรียนแบบร่วมมือที่ใช้ในกิจกรรมการเรียน การสอนตลอดคาบเรียน หรือตั้งแต่ 1 คาบเรียนขึ้นไป วิธีการหรือเทคนิคเหล่านี้มีลักษณะการจัดกิจกรรมแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละเทคนิคได้ออกแบบเหมาะสมกับเป้าหมายที่ต่างกัน ดังนั้น จึงต้องเลือกใช้ให้ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ เทคนิคที่ใช้ในปัจจุบัน ได้แก่ การแข่งขันระหว่างกลุ่มด้วยเกม (Team – Games - Tournament หรือ TGT) การแบ่งกลุ่มแบบกลุ่มคะแนนสัมฤทธิ์ (Student Teams Achievement Divisions หรือ STAD) การจัดแบบกลุ่มการสอนเป็นกลุ่มย่อยหรือบุคคล (Team Assisted Individualization หรือ TAI) โปรแกรมการร่วมมือในการอ่านและเขียน (Cooperative Integrated Reading and Composition หรือ CIRP) วิธีจิ๊กซอ (Jigsaw) วิธีจิ๊กซอ 2 (Jigsaw II) วิธีการตรวจสอบเป็นกลุ่ม (Group Investigation) เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Together) การเรียนแบบวงจรรการเรียนรู้ (Circle of Learning) เทคนิคการเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมกลุ่ม (Co - op Co - op)

2. เทคนิคการเรียนรู้แบบร่วมมือที่ใช้ในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งของกิจกรรม การเรียนการสอนในแต่ละคาบ คือ ใช้ในขั้น นำเข้าสู่บทเรียน ขั้นสอน โดยสอดแทรกในขั้น ตอนใดๆ ของการสอนขั้นทบทวน หรือขั้น วัดผลของคาบเรียนใดคาบเรียนหนึ่ง โดยมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นวิธีที่ใช้เวลาช่วงสั้น ประมาณ 5-10 นาที จนถึง 1 คาบเรียน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรูปแบบที่พัฒนาโดย คาแกน (Kagan) เทคนิคเหล่านี้ ได้แก่ เทคนิคการพูดเป็นคู่ (Rally Robin) เทคนิคการเขียนเป็นคู่ (RallyTable) เทคนิคการพูดรอบวง (Round Robin) เทคนิคการเขียนรอบวง (Round Table) เทคนิคการเขียนพร้อมกันรอบวง (Simultaneous Round Table) เทคนิคคู่ตรวจสอบ (Pairs Check) เทคนิคร่วมกันคิด (Numbered Heads Together) เทคนิคการเรียงแถว (Line-Ups) เทคนิคการแก้ปัญหาด้วยจิ๊กซอ (Jigsaw Problem Solving) เทคนิควงกลมซ้อน (Inside-Outside Circle) เทคนิคแบบมุมสนทนา (Corners) เทคนิคการอภิปรายเป็นคู่ (Pair Discussion) เทคนิคการอภิปรายเป็นทีม (Team Discussion) เทคนิคโครงงานเป็นทีม (Team Project) เทคนิคการคิดเดี่ยว คิดคู่ ร่วมกันคิด (Think-Pair-Share) เทคนิคบัตรคำช่วยจำ (Color-Coded Co-op Cards) เทคนิคการสร้างแบบ (Formations) เทคนิคเกมส่งปัญหา (Send-A-Problem) เทคนิคแลกเปลี่ยนปัญหา (Trade-A-Problem) เทคนิคเพื่อนเรียน (Partners) เทคนิคแบบเล่นเลียนแบบ (Match mine) เทคนิค

เครือข่ายความคิด (Team Word-Webbing) เทคนิคการทำเป็นกลุ่ม ทำเป็นคู่ และทำคนเดียว (Team-Pair-Solo) เทคนิคสัมภาษณ์เป็นทีม (TeamInterview) (2551: ออนไลน์)

รูปแบบการเรียนรู้แบบร่วมมือ

ไสว พักขาว (2551: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงรูปแบบการเรียนรู้แบบร่วมมือ รูปแบบการเรียนรู้แบบร่วมมือที่ใช้กันในปัจจุบันมีหลายรูปแบบ ตัวอย่างเช่น

1. รูปแบบ Jigsaw เป็นการสอนที่อาศัยแนวคิดการต่อภาพ ผู้เสนอวิธีการนี้คนแรกคือ อรอนสันและคณะ (Aronson; et. al. 1978: 22-25) ต่อมา มีการปรับและเพิ่มเติมขั้นตอนให้มากขึ้น แต่วิธีการหลักยังคงเดิม การสอนแบบนี้นักเรียนแต่ละคนจะได้ศึกษาเพียงส่วนหนึ่งหรือหัวข้อย่อยของเนื้อหาทั้งหมด โดยการศึกษาเรื่องนั้น ๆ จากเอกสารหรือกิจกรรมที่ครูจัดให้ ในตอนที่ศึกษาหัวข้อย่อยนั้น นักเรียนจะทำงานเป็นกลุ่มกับเพื่อนที่ได้รับมอบหมายให้ศึกษาหัวข้อย่อยเดียวกัน และเตรียมพร้อมที่จะกลับไปอธิบายหรือสอนเพื่อนสมาชิกในกลุ่มพื้นฐานของตนเอง Jigsaw มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ

1.1 การเตรียมสื่อการเรียนการสอน (Preparation of Materials) ครูสร้างใบงานให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนของกลุ่ม สร้างแบบทดสอบย่อยในแต่ละหน่วยการเรียนรู้แต่ถ้ามีหนังสือเรียนอยู่แล้วยังทำให้ง่ายขึ้น โดยแบ่งเนื้อหาในแต่ละหัวข้อเรื่องที่จะสอนเพื่อทำใบงานสำหรับผู้เชี่ยวชาญ ใบงานควรบอกนักเรียนต้องทำอะไร เช่นให้อ่านหนังสืออะไร อ่านหัวข้ออะไรจากหนังสือหน้าไหนถึงหน้าไหน หรือให้ชมวีดิทัศน์ หรือให้ลงมือปฏิบัติการทดลอง พร้อมกับมีคำถามให้ตอบตอนท้ายของกิจกรรมที่ทำด้วย

1.2 การจัดสมาชิกของกลุ่มและของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Teams and Expert Groups) ครูจะแบ่งนักเรียนออกเป็นสองกลุ่ม (Home Groups) แต่ละกลุ่มจะมีผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องตามใบงานที่ครูสร้างขึ้น ครูแจกใบงานให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนในกลุ่ม และให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนศึกษาใบงานของตนก่อนที่จะแยกไปตามกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ (Expert Groups) เพื่อทำงานตามใบงานนั้น ๆ เมื่อนักเรียนพร้อมที่จะทำกิจกรรมครูแยกกลุ่มนักเรียนใหม่ตามใบงานกิจกรรมในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละกลุ่มอาจแตกต่างกัน ครูพยายามกระตุ้นให้นักเรียนศึกษาหัวข้อตามใบงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นใบงานที่ครูสร้างขึ้น จึงมีความสำคัญมาก เพราะในใบงานจะนำเสนอด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มอาจจะลงมือปฏิบัติการทดลองศึกษาเกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับมอบหมาย พร้อมกับเตรียมการนำเสนอสิ่งนั้น อย่างสั้น ๆ เพื่อว่าเขาจะได้นำกลับไปสอนสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มที่ไม่ได้ศึกษาในหัวข้อดังกล่าว

1.3 การรายงานและการทดสอบย่อย (Reports And Quizzes) เมื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละกลุ่มทำงานเสร็จแล้ว ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนก็จะกลับไปยังกลุ่มเดิมของตนเอง (Home Group) แล้วสอนที่ตัวเองทำให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มครูกระตุ้นให้นักเรียนใช้วิธีการต่าง ๆ ในการนำเสนอสิ่งที่สอน นักเรียนอาจใช้วิธีการสาธิตอ่านรายงาน ใช้คอมพิวเตอร์ รูปถ่าย ไดอะแกรม แผนภูมิหรือภาพวาดในการนำเสนอความคิดเห็น ครูกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มได้มีการอภิปรายและซักถามปัญหาต่างๆ โดยที่สมาชิกแต่ละคนต้องความรับผิดชอบในการเรียนรู้แต่ละเรื่องที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละ

คนนำเสนอ เมื่อผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ศึกษา หลังจากนั้น ครูก็ทำการทดสอบย่อย เกณฑ์การประเมินการให้คะแนนเหมือนกับวิธีการของการเรียนแบบร่วมมือของรูปแบบ STAD วิธีของ Jigsaw จะดีกว่า STAD ตรงที่ว่าเป็นการฝึกให้นักเรียนแต่ละคนมีความรับผิดชอบในการเรียนมากขึ้น และนักเรียนยังรับผิดชอบกับการสอนสมาชิกคนอื่นๆ ของกลุ่มอีกด้วย นักเรียนไม่ว่าจะมีความสามารถมากน้อยแค่ไหนจะต้องรับผิดชอบเหมือนกัน

2. รูปแบบในการสอนอ่านและการเขียน หลักการพื้นฐานของรูปแบบการเรียนแบบเป็นทีมของ Slavin ประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลเป็นทีม (Team Rewards) ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งในการวางเงื่อนไขให้นักเรียนพึ่งพากัน จัดว่าเป็น Positive Interdependence

2.2 การจัดสภาพการณ์ให้เกิดความรับผิดชอบในส่วนบุคคลที่จะเรียนรู้ (Individual Accountability) ความสำเร็จของทีมหรือกลุ่ม อยู่ที่การเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในทีม

2.3 การจัดให้มีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะประสบความสำเร็จ (Equal Opportunities For Success) นักเรียนมีส่วนช่วยให้ทีมประสบความสำเร็จด้วยการพยายามทำผลงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมในรูปของคะแนนปรับปรุง ดังนั้น แม้แต่คนที่เรียนอ่อนก็สามารถมีส่วนช่วยทีมได้ด้วยการพยายามทำคะแนนให้ดีกว่าครั้งก่อนๆ นักเรียนทั้งเก่ง ปานกลาง และอ่อนต่างได้รับการส่งเสริมให้ตั้งใจเรียนให้ดีที่สุดผลงานของทุกคนในทีมมีค่าภายใต้รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนแบบนี้

3. การสังเกตพฤติกรรมความร่วมมือในชั้นเรียนการสังเกตเป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่เปิดโอกาสให้ผู้รวบรวมข้อมูลสัมผัสกับความเป็นจริงและสิ่งที่ต้องการจะรวบรวมด้วยตนเอง ทำให้มีโอกาสที่จะรวบรวมข้อมูลได้ตรงสภาพความเป็นจริงได้มากและสามารถที่จะรวบรวมรายละเอียดของข้อมูลในแนวลึกได้ การสังเกตพฤติกรรมความร่วมมือในชั้นเรียนของนักเรียนโดยใช้วิธีการสังเกตจะช่วยให้ได้รายละเอียดของพฤติกรรมที่แสดงถึงการร่วมมือของนักเรียนในชั้นเรียนได้ชัดเจนขึ้น การสังเกตเป็นวิธีการพื้นฐานที่จะได้ข้อมูลมาตามความต้องการ ซึ่งการที่จะได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้นั้นผู้สังเกตต้องมีลักษณะดังนี้

3.1 ความตั้งใจของผู้สังเกต (Attention) ในการสังเกตพฤติกรรมของสิ่งใด ผู้สังเกตต้องมีเป้าหมายที่จะสังเกตว่าศึกษาสิ่งใด ต้องระมัดระวังอย่างแน่วแน่ในการสังเกตแต่สิ่งนั้น จิตใจไม่ไขว่ไขว่ไปมา และจะต้องสังเกตไปที่ละอย่างอย่างถูกต้อง นอกจากนี้ผู้สังเกตยังต้องขจัดปัญหาส่วนตัวหรือความลำเอียงส่วนตัวของตนเองออกในระยะที่ทำการสังเกต เพื่อจะได้ข้อมูลที่เป็นจริงหรือใกล้เคียงกับความเป็นจริง

3.2 ประสาทสัมผัส (Sensation) ทางด้านประสาทสัมผัสต้องแน่ใจว่าประสาทสัมผัสของผู้สังเกตจะต้องทำงานปกติหรือสภาพร่างกายต้องปกติด้วย เพราะถ้าหากว่าสภาพร่างกายปกติแล้วจะมีผลต่อประสาทสัมผัสอยู่ในสภาพดีและว่องไวต่อการสัมผัสสิ่งที่กำลังสังเกต

3.3 การรับรู้ (Perception) ในการสังเกตสิ่งที่กำลังศึกษา ผู้สังเกตจะต้องมีการรับรู้ที่ดี เมื่อรับรู้มาแล้วสามารถแปลความหมายออกมาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องหลักการสังเกต ผู้สังเกตที่ดี คือ ผู้ที่ทำการสังเกตแล้วได้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการมากที่สุด ซึ่งผู้สังเกตจะเป็นผู้สังเกตที่ดีได้นั้น ต้องมีหลักในการสังเกต ดังนี้

3.3.1 กำหนดการสังเกตให้จำกัดเฉพาะเป็นเรื่องๆ ไป ไม่ใช่เห็นสิ่งใดมากระทบแล้วรับไว้หมด

3.3.2 สังเกตอย่างมีความมุ่งหมาย มิใช่ว่าสังเกตไปเรื่อยๆ คือ ต้องมีจุดมุ่งหมายที่จะดู เมื่อพบเห็นแล้วแปลความหมายออกมาว่าคืออะไร

3.3.3 สังเกตด้วยความพิถีพิถันจนสามารถมองเห็นรายละเอียดของเรื่องนั้นได้อย่างลึกซึ้ง มิใช่ว่ามองเห็นแต่ผิวหรือลักษณะของภายนอกเท่านั้น

3.3.4 เมื่อสังเกตแล้วต้องมีการบันทึกไว้เพื่อเตือนความจำจะได้ไม่หลงลืมรายละเอียดที่ได้สังเกตมา

3.3.5 ผู้สังเกตควรใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist) หรือเครื่องมือวัดอื่นๆ ประกอบในการสังเกตนี้ด้วย

ประเภทของการสังเกต

การรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกต แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) หมายถึง การสังเกตที่ผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมอยู่ในกลุ่มที่ตนศึกษา และมีการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยผู้วิจัยเป็นสมาชิกผู้หนึ่งของกลุ่มหรือสถานการณ์ที่ศึกษา เช่น เข้าไปใช้ชีวิตอยู่ในชุมชนนั้น เมื่อต้องการศึกษาถึงชีวิตของคนในชุมชนนั้น ข้อดีคือจะได้ข้อมูลที่แท้จริง จุดด้อยคืออาจเกิดจากสังเกต ซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่ได้อาจมีความเที่ยงตรง

2. การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) หมายถึง การสังเกตที่ผู้วิจัยกระทำตนเป็นบุคคลภายนอก ไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่กลุ่มกำลังทำกันอยู่ การไม่เข้าไปมีส่วนร่วมในความหมายนี้ หมายถึง ไม่เข้าไปร่วมในกิจกรรมของกลุ่มนั้นเท่านั้น ไม่ได้หมายถึงการไม่เข้าไปอยู่ในบริเวณสถานที่ด้วยมักใช้ในกรณีที่ไม่ต้องการให้ผู้ถูกสังเกตรู้สึกทระนงจากตัวผู้สังเกต ผู้สังเกตเป็นเพียงผู้สังเกตการณ์เท่านั้น

เทคนิค และวิทยาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1. ให้เรียนรู้จากการค้นคว้าในเรื่องที่ตนเองสนใจจากแหล่งความรู้ต่างๆ
2. แสดงกระบวนการหาความรู้ที่ได้ค้นคว้า
3. นำเสนอในรูปแบบรายงานหรืออภิปรายการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

3.1 ชั้น ศึกษาและวิเคราะห์

3.2 ชั้น วางแผน

3.3 ชั้น ปฏิบัติ

3.3.1 ผู้สอนให้คำแนะนำ

3.3.2 ผู้เรียนฝึกปฏิบัติ

3.3.3 ผู้เรียนฝึกฝน

3.4 ชั้น ประเมินปรับปรุง

การนำอภิปราย

1. เป็นวิธีการถ่ายโอนความรู้ด้วยวิธีการพูด เป็นการกระตุ้นให้นักเรียนแลกเปลี่ยนประสบการณ์การค้นคว้าต่อกัน

2. ครูคอยกระตุ้นให้ไปตามแนวทางที่กำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. ใช้คำถามเป็นตัวกระตุ้นความคิด

จุดประสงค์ของการอภิปราย

1. กระตุ้นให้เกิดความคิด
2. เกิดการมองหลายด้าน
3. เกิดการเปิดกว้างทางความคิด

ประโยชน์ของการนำอภิปราย

1. ฝึกแลกเปลี่ยนประสบการณ์
2. ฝึกให้นักเรียนรู้จักวิเคราะห์
3. ฝึกหาเหตุผลด้วยการซักถาม
4. ฝึกคนให้รู้จักเหตุผล

การใช้และการผลิตสื่อและการพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้

การใช้สื่อการเรียนการสอน การสอนในกลุ่มสาระเป็นวิชาที่มุ่งสอนให้นักเรียนได้พัฒนาทักษะซึ่งประกอบไปด้วยทักษะทางวิชาการ ทักษะทางปัญญาและทักษะทางสังคมจำเป็นที่จะต้องหาวิธีใช้สื่อการสอนให้นักเรียนคิดความสนใจในเรื่องต่างๆ ได้เร็วและเข้าใจแจ่มแจ้ง นักเรียนได้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติเป็น คิดเป็น มีเจตคติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ได้นำสื่อการสอนแบบต่างๆ ในการสอนมาใช้เสมอ สำหรับการใช้นั้นมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การผลิตและการจัดหาสื่อการเรียนการสอน
2. การเลือกใช้สื่อการเรียนการสอน
3. การเตรียมสื่อการเรียนการสอน
4. การใช้สื่อการเรียนการสอน
5. หลักการใช้สื่อการเรียนการสอน

การผลิตและการจัดหาสื่อการเรียนการสอน

สื่อการเรียนการสอนในปัจจุบันมีทั้งสำเร็จรูปและสื่อที่สามารถผลิตใช้เองได้ การใช้สื่อและการผลิตสื่อได้พยายามให้ได้เหมาะสมกับบทเรียน เหมาะสมกับตัวนักเรียน มีหลายวิธี ดังนี้

1. จัดซื้อและจัดหาสื่อเฉพาะที่จำเป็นและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า เช่น วัสดุทัศน
2. การผลิตสื่อการเรียนการสอนที่สามารถผลิตเองได้ เช่น แผนงาน แผนภูมิ แผนโปรงใส
3. บันทึกวีดิทัศน์จากรายการโทรทัศน์ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับบทเรียน

4. สร้างอุปกรณ์อย่างประหยัด ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อการเรียนการสอนมากที่สุด โดยการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่ามีเนื้อหาอะไรบ้างที่ผู้เรียนสามารถมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อได้ทั้งก่อนเรียนและหลังเรียนตามความคิดของผู้เรียน โดยครูเป็นผู้สอนและเป็นการสร้างความสนใจให้ผู้เรียนได้กระตือรือร้นในการเรียนการเลือกใช้สื่อการเรียนการสอนนอกจากหนังสือคู่มือประกอบการเรียนการสอน เอกสาร วารสารแล้วยังได้เตรียมเลือกใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอนให้เหมาะสมไว้หลายอย่าง เช่น แผนภาพ แผนภูมิ แผ่นใสไลต์ วิดีทัศน์ โดยคำนึงสื่อการสอน ดังนี้

1. จะต้องรู้ว่าใช้สื่อการสอนนั้น เพื่ออะไร ใช้ในสถานการณ์ใด เช่น ใช้เพื่อนำเข้าสู่บทเรียน หรือใช้ประกอบขณะสอน หรือเป็นการใช้เพื่อสรุปบทเรียน

2. จะต้องรับรู้อย่างไรของนักเรียน การรับรู้ของนักเรียนมีความแตกต่างกันไปตามวุฒิภาวะ การใช้สื่อการสอนจะต้องคำนึงถึงวัยและสติปัญญาของเด็กด้วย

3. เลือกใช้สื่อการสอนหลายๆ ประเภทที่เกี่ยวกับบทเรียนเหมาะสมกับเวลา

4. เลือกใช้สื่อการสอนที่หาได้ง่ายและมีอยู่ในท้องถิ่น

5. การใช้สื่อบุคคลซึ่ง ได้แก่ ภูมิปัญญาท้องถิ่นต่างๆ

6. สนับสนุนให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างสื่อการเรียนร่วมกับครู

7. จะต้องพิจารณาสื่อการสอนที่จะใช้ให้มีความสัมพันธ์กับบทเรียนที่จะสอนตามเนื้อหา

8. ขนาดของสื่อต้องมีความเหมาะสมและอยู่ในสภาพที่ดี

9. ผลิตสื่อที่นักเรียนสามารถเรียนได้ด้วยตนเอง เพื่อเป็นการเสริมการเรียน

การเตรียมสื่อการเรียนการสอน

ก่อนสอนได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ในแต่ละบทเรียนจะใช้สื่อการเรียนการสอนแบบใด และใช้อย่างไร จัดเตรียมสื่อการสอนไว้ใช้ประกอบให้เหมาะสม ให้ตรงตามจุดประสงค์โดยปฏิบัติ ดังนี้

1. จัดบันทึกหัวข้อสำคัญที่อธิบายหรือพูดให้นักเรียนเข้าใจจากสื่อ นั้น ๆ

2. ศึกษาวิธีการใช้สื่อการเรียนการสอนทุกครั้ง เพื่อความถูกต้องและสะดวกเหมาะสม

3. เตรียมใบสั่งงาน คำถาม แบบทดสอบ แบบประเมินไว้ก่อน จะได้ตรงตามเวลาและหลักสูตร

4. สื่อการสอนบางอย่างได้ทดลองก่อนใช้ ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดการผิดพลาดในขณะที่ทำการสอน

5. จัดหมวดหมู่ของสื่อการสอนต้องให้เป็นระบบ เพื่อสะดวกต่อการใช้

6. จัดทำคู่มือการใช้สื่อ ซึ่งครูผู้สอนท่านอื่นสามารถนำไปใช้ได้รวมทั้งนักเรียนสามารถศึกษาค้นคว้าได้ด้วยตนเอง

7. จัดเตรียมอุปกรณ์ที่ใช้ไว้ให้พร้อมเรียงตามลำดับการใช้ก่อนหลัง เพื่อให้สอดคล้องกับเนื้อเรื่องที่จะเรียนการใช้สื่อการเรียนการสอนที่เตรียมไว้ ในระหว่างมีการเรียนการสอนจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

7.1 นำเข้าสู่บทเรียนโดยใช้สื่อเร้าความสนใจ

7.2 ใช้สื่อการเรียนตามลำดับขั้น ตอนให้สอดคล้องกับเนื้อหาที่เรียน โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนที่ได้ทดลองใช้ก่อนการสอน

7.3 นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน และมีส่วนร่วมในการใช้สื่อการเรียนการสอน เช่น การใช้แผ่นใสสรุปผลการอภิปรายในประเด็นปัญหาต่างๆหลังการใช้สื่อการเรียนการสอนได้รวบรวมรักษาสื่อที่ใช้แล้ว เพื่อไว้ใช้ประโยชน์ในภาคเรียนต่อไปเมื่อมีข้อบกพร่องจะทำการตรวจสอบแก้ไขการพัฒนาสื่อเป็นสิ่งสำคัญของการใช้สื่อการเรียนการสอนนำหลักและกระบวนการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาสื่อและนวัตกรรมอยู่เสมอ ผลจากการใช้สื่อการเรียนการสอนทำให้นักเรียนมีผลการเรียนสูงขึ้น

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

นพรัตน์ ส่วนบุญ (2551: ออนไลน์) สรุปว่า การบริหารและการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จะบรรลุมาตรฐานของหลักสูตรได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ 2 ประการ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นความสำคัญของหลักสูตร โดยผู้บริหารจะต้องมีความรู้และความสามารถในการจัดหลักสูตรของสถานศึกษาได้ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญธรรมชาติลักษณะเฉพาะของรายสาระ ทั้งในด้านความรู้ ด้านทักษะกระบวนการ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของหลักสูตร ตลอดจนโครงสร้างการเรียนรู้ แนวการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของกลุ่มวิชาต่างๆ

2. ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนครูผู้สอนและผู้เรียน ดังนี้

2.1 งบประมาณ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนทั้งในด้านการเงินและวัสดุอุปกรณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้พอเพียงกับความต้องการของครู

2.2 การนิเทศ ผู้บริหารต้องให้คำแนะนำ ร่วมปรึกษาและให้ขวัญกำลังใจแก่ครูผู้สอน ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ไปสู่การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.3 แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน สถานประกอบการและสถานประกอบอาชีพอิสระ ผู้บริหารต้องช่วยประสานงานทั้งในและนอกท้องถิ่นเพื่อให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรง

2.4 วิทยากร หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาชาวบ้าน ภูมิปัญญาชุมชนหรือปราชญ์ชาวบ้าน หรือผู้รู้ ผู้บริหารจะต้องประสานสัมพันธ์กับวิทยากร ทั้งในและนอกท้องถิ่นเพื่อให้ความรู้แก่ผู้เรียนและครูผู้สอน

2.5 การจัดการด้านการตลาด ผู้บริหารควรมหาแหล่งจำหน่ายผลผลิตของผู้เรียนเพื่อเป็นการหารายได้ให้กับผู้เรียน ซึ่งเป็นผลผลิตจากการเรียนในกลุ่มวิชาต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มวิชาการงานและอาชีพ ถือว่าสำคัญมาก

ธุรกิจ พิมพ์แพง (2547: 67) ได้กล่าวถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

1. ส่งเสริมให้ครูมีการเตรียมการสอนทั้งด้านเนื้อหาและด้านกระบวนการเรียนรู้
2. สนับสนุนการใช้สื่อการสอนที่เน้นการฝึกการคิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล
3. ส่งเสริมให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนด้วยตนเอง
4. ส่งเสริมการใช้แหล่งการเรียนรู้ประกอบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายจัดประชุมสัมมนาเกี่ยวกับการวัดผล ประเมินผล ด้วยวิธีที่หลากหลาย และส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการแสดง

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง ผู้บริหารสามารถจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมได้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของนักเรียนฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริงส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้สื่อและนวัตกรรมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

2. หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษาการวัดและประเมินผลการศึกษาเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสนใจศึกษาหาความรู้ และดำเนินการภายในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ

ความหมายการวัดและประเมินผลทางการศึกษา

พิสมัย ถีทะแก้ว (2535: 225-226) สรุปว่า การวัดผล หมายถึง กระบวนการรวบรวมข้อมูลที่ไดมาซึ่งตัวเลข จำนวน หรือปริมาณใดปริมาณหนึ่ง โดยอาศัยเครื่องมือหรือวิธีการต่างๆ เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การตรวจงาน และการใช้แบบทดสอบ ส่วนการประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่นำเอาผลซึ่งได้จากวัดนั้น มาตีคุณค่าในระดับใดของเกณฑ์ที่ตั้งไว้ว่า เก่ง ปานกลาง อ่อน หรือสูง ต่ำ จากเกณฑ์มาตรฐานเพียงใด เป็นกระบวนการ (Process) ในการตรวจสอบ (Examine) หรือการพิจารณา (Judge) คุณลักษณะของสิ่งใดหรือกิจกรรมใดๆ เพื่อกำหนด (Determine) คุณค่า (Worth) คุณภาพความถูกต้องเหมาะสมโดยอาศัยเกณฑ์ (Criterion) เป็นหลัก หรือกล่าวอย่างสรุปได้ว่าการประเมินคือการพิจารณากำหนดคุณค่า (To determine the worth of) ของสิ่งของต่างๆ ตามเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่ง (ไพศาล หวังพานิช.2543: 1)

จากความหมายสรุปได้ว่าการวัดผลหมายถึงกระบวนการในการหาจำนวนปริมาณของสิ่งของต่างๆ ที่อาศัยเครื่องมืออย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อชี้วัดรายละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่วัดว่ามีจำนวนหรือปริมาณเท่าใด สำหรับการประเมินผล หมายถึงกระบวนการนำผลจากการวัดมาเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและจึงตัดสินตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

2.1 หลักการวัดและประเมินผลการวัดและประเมินผลการเรียนเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 สอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการศึกษา กระบวนการของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และถูกต้องตามหลักการวัดและประเมินผล

การศึกษา จึงได้มีการกำหนดหลักการวัดและประเมินผลการเรียนไว้ดังนี้ (การประเมินผลแนวใหม่. 2551: ออนไลน์)

1. สถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบประเมินผลการเรียนของผู้เรียน โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม
 2. การวัดและประเมินผลการเรียนต้องสอดคล้องและครอบคลุมมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดในหลักสูตร
 3. การประเมินผลการเรียนต้องประกอบด้วย การประเมินเพื่อปรับปรุงพัฒนาผู้เรียนการจัดการเรียนการสอน และการประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียน
 4. การประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนการสอนต้องดำเนินการด้วยวิธีที่หลากหลาย เหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการวัดธรรมชาติของวิชาและระดับช่วงชั้นของผู้เรียน
 5. ให้มีการประเมินความสามารถของผู้เรียนในการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียนสื่อความในแต่ละช่วงชั้น
 6. ให้มีการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนในแต่ละช่วงชั้น
 7. ให้มีการประเมินคุณภาพในระดับชาติในแต่ละช่วงชั้น
 8. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนตรวจสอบผลการประเมินผลการเรียนได้
 9. ให้มีการเทียบโอนผลการเรียนระหว่างสถานศึกษา และระหว่างรูปแบบการศึกษาต่างๆ
- พัฒนาพร ระบุว่า (2544: 22-23) ได้กำหนดหลักการวัดและประเมินผลไว้ดังนี้
1. สถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบและประเมินผลการเรียนของผู้เรียน
 2. สอดคล้องและครอบคลุมมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดในหลักสูตร
 3. ประเมินเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนและตัดสินผลการเรียน
 4. การประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการการเรียนรู้อ ควรดำเนินการด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการวัดธรรมชาติของวิชาและระดับของช่วงชั้น
 5. ให้มีการประเมินความสามารถของผู้เรียนในการอ่านคิดวิเคราะห์ เขียนในแต่ละช่วงชั้น
 6. ให้มีการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนในแต่ละช่วงชั้น
 7. ให้มีการประเมินคุณภาพของผู้เรียนระดับชาติในแต่ละช่วงชั้น
 8. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนตรวจสอบผลการเรียน
 9. ให้มีการเทียบโอนผลการเรียนระหว่างสถานศึกษาและรูปแบบสถานศึกษาต่างๆ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546: 129-133) ได้กำหนดการวัดและประเมินผลทางการศึกษาไว้ดังนี้

1. การวัดและประเมินผลตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ทำให้การสอน การเรียนรู้และประเมินผลไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ครูซึ่งมีหน้าที่จัดการเรียนรู้ต้องดำเนินการทั้ง 3 เรื่องดังกล่าว ให้ไปด้วยกันอย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า การวัดและประเมินผลที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการศึกษา ดังนี้

- 1.1 เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับ ติดตามกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง
- 1.2 เป็นเครื่องมือผลักดันหรือกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงกระบวนการจัดการเรียนรู้และส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน
- 1.3 เป็นเครื่องมือนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 1.4 ส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการ เช่น การประเมินเพื่อพัฒนาหลักสูตรทั้งระบบ ผลจากการประเมินสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการ
2. วัดและประเมินอะไร การประเมินการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 สำหรับผู้สอนควรประเมินประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การประเมินเนื้อหาสาระความรู้และทักษะในรายวิชาต่างๆ ตามหลักสูตรและส่วนที่ 2 การประเมินพัฒนาการและประเมินด้านคุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน
3. วัดและประเมินผลเมื่อใด การวัดและประเมินผลควรดำเนินการ ดังนี้
 - 3.1 การประเมินความรู้และทักษะในแต่ละวิชา ควรกำหนดช่วงเวลาในการประเมินดังนี้
 - 3.1.1 วัดและประเมินผลก่อนเรียน ควรประเมินผลก่อนการเรียนรู้ความรู้ใหม่หรือจุดประสงค์การเรียนรู้ใหม่ซึ่งควรประเมินลักษณะ ดังนี้ 1. ประเมินความพร้อมของผู้เรียน
 2. ประเมินความรอบรู้ของผู้เรียน
 - 3.1.2 วัดและประเมินระหว่างการเรียนรู้การสอนควรดำเนินการ 2 ลักษณะ ดังนี้
 1. การประเมินความก้าวหน้าในการเรียน
 2. การประเมินเพื่อหาข้อบกพร่อง
 - 3.1.3 วัดและประเมินหลังสิ้นสุดการเรียนการสอน ควรดำเนินการดังนี้ 1. การประเมินเพื่อสรุปและตัดสินความรู้ ความสามารถของผู้เรียน 2. หลังสิ้นสุดการเรียนการสอน 3. การประเมินหลังสิ้นสุดการเรียนการสอนในแต่ละช่วงชั้นตามมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น
 - 3.2 การประเมินคุณธรรมจริยธรรมหรือคุณลักษณะอันพึงประสงค์ควรประเมิน ดังนี้
 - 3.2.1 ประเมินทุกครั้งที่มีการสอน โดยการวางแผนสังเกตผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อตรวจสอบว่าผู้เรียนมีข้อบกพร่องในเรื่องใด จะได้ให้ความช่วยเหลือปรับปรุงแก้ไขทันที
 - 3.2.2 ครูผู้สอนทุกท่านมาประชุมร่วมกันเพื่อสรุปผลการประเมินพฤติกรรมผู้เรียนภาคเรียนละ 1 ครั้ง เพื่อรายงานผลให้ผู้ปกครองทราบ
 4. เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียน เครื่องมือวัดและการประเมินมีหลากหลายรูปแบบจึงควรพิจารณาเลือกนำมาใช้ให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนการสอนและกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน และควรใช้วิธีการวัดผลหลายๆ วิธี เพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินผลผู้เรียนมีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด
 5. วัดและประเมินอย่างไร วิธีการประเมินการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา คือ การประเมินตามสภาพจริง ลักษณะสำคัญของการประเมินตามสภาพจริงเป็นการใช้ข้อมูลอย่างหลากหลายเพื่อสรุปว่าผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ ทักษะ ความรู้สึกนึกคิดในเรื่องต่างๆ มากน้อยเพียงใด เป็นไปตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนดไว้หรือไม่ โยงใยเรื่องราวเหตุการณ์สภาพจริงที่ผู้เรียนเป็น

สิ่งเร้าสำคัญเพื่อให้ผู้เรียนตอบสนองโดยการกล้าแสดงออก ในรูปแบบต่างๆ เช่น การแสดง พฤติกรรมต่างๆ การลงมือปฏิบัติงานหรือการผลิตชิ้นงาน

กมล ภูประเสริฐ (2544: 9-13) ได้กล่าวถึงการบริหารการประเมินผลการเรียน ได้แก่ การจัดให้มีการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้รายวิชา และกิจกรรมการเรียนการสอน รวมทั้งการร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อการพิจารณาในการ เตรียมการขั้นต่อไป ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงตัวบ่งชี้กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ด้วย

2. ผู้บริหารมีความรู้และทักษะในการกำหนดวิธีการและเครื่องมือ ที่จะใช้ในการวัดผล ประเมินผลการเรียนรู้และเตรียมการในการสร้างเครื่องมือและกำหนดวิธีการที่เป็นระบบ ในขั้นนี้ควร กำหนดช่วงเวลาในการประเมินผลการเรียนรู้ระหว่างดำเนินการสอนประเมินปลายภาคเรียนและ ปลายปีด้วย

3. ผู้บริหารมีความสามารถในการควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการประเมินผลการเรียนตาม วิธีการและเครื่องมือที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งการดูแลให้มีการบันทึกผลการเรียนการสอนการบันทึก การสังเกต และการรวบรวมผลงานของนักเรียนตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ

4. ผู้บริหารมีความสามารถในการทำหลักฐานการศึกษาตามที่กระทรวง กรม หน่วยงานต้น สังกัดกำหนดไว้

5. ผู้บริหารมีความสามารถในการนำผลการประเมินไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่องของ ผู้เรียนแต่ละคนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการประเมินที่ต้องการใช้ผลการประเมิน เพื่อการพัฒนาไม่ใช่การตัดสินได้หรือตกของผู้เรียนแต่อย่างใด

6. ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดรูปแบบ ระยะเวลารายงานผลการเรียนรู้ทั้งการ รายงานผู้ปกครองระหว่างปี และการรายงานผลของสถานศึกษาช่วงปลายปีต่อสาธารณะ และ หน่วยงานต้นสังกัดการกำหนดเป้าหมายสำคัญในการประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน คือ การนำผลการประเมินไปพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่ม สาระการเรียนรู้ต่างๆ และเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาการเรียนรู้ โดยตรงและการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมาก (การจัดการเรียนรู้. 2551: ออนไลน์)

1. การประเมินผลการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ การประเมินผลการเรียนรู้ตามกลุ่ม สาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม ดำเนินการการประเมิน ดังนี้

1.1 ประเมินผลก่อนเรียน เพื่อหาสารสนเทศในเบื้องต้นเกี่ยวกับความพร้อมพื้นฐาน ความ รอบรู้ของผู้เรียน

1.2 ประเมินระหว่างเรียน เพื่อตรวจสอบพัฒนาการเรียนรู้ว่าบรรลุการเรียนรู้ที่คาดหวังตาม แผนการจัดการการเรียนรู้เพียงใด โดยผู้สอนจัดทำแผนการเรียนรู้และแนวทางการประเมินให้ สอดคล้องกับผลการเรียนที่คาดหวัง

1.2.1 วิธีการประเมิน ประเมินด้วยการสื่อสารบุคคล ได้แก่

- การถามตอบระหว่างทำกิจกรรม
- การสนทนาพบปะพูดคุยกับผู้เรียน
- การสนทนาพบปะพูดคุยกับผู้เกี่ยวข้องกับผู้เรียน
- การสอบปากเปล่าเพื่อประเมินความรู้ ความเข้าใจและเจตคติ
- การอ่านบันทึกเหตุการณ์ต่างๆ ของผู้เรียน
- การตรวจแบบฝึกหัด การบ้าน ข้อทดสอบ ประเมินจากการปฏิบัติ ได้แก่
- ภาระงานหรือกิจกรรมที่ทำเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม
- ภาระงานหรือกิจกรรมที่ผู้เรียนทำเป็นปกติ
- การสาธิต
- การทำโครงงาน
- การประเมินตามสภาพจริง
- การประเมินด้วยแฟ้มพัฒนางาน

1.2.2 สัดส่วนการประเมินระหว่างเรียนกับการประเมินผลปลายภาคเรียนหรือปลายปี

1.2.3 เอกสารบันทึกข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียน ผู้สอนต้องจัดทำเอกสารบันทึกข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการประเมินระหว่างเรียนอย่างเป็นระบบชัดเจน ได้แก่ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ข้อมูลเกี่ยวกับความสามารถของผู้เรียนตามวิธีการที่ประเมิน

1.3 ประเมินเพื่อสรุปผลการเรียน เพื่อตรวจสอบความสำเร็จของผู้เรียน เมื่อผ่านการเรียนรู้ในช่วงเวลาหนึ่งหรือสิ้น สดการเรียนรู้รายวิชาปลายภาคเรียน หรือรายปี

1.3.1 ประเมินหลังเรียน ประเมินตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง

1.3.2 ประเมินผลการเรียนรู้ปลายภาคเรียนหรือปลายปี ประเมินตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีและประเมินตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายภาค

1.4 การตัดสินผลการเรียนรู้

2. การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนมี 2 ลักษณะ ได้แก่ กิจกรรมแนะแนว และกิจกรรมนักเรียน นักเรียนต้องร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทั้งสองลักษณะทุกภาคเรียน และทำการประเมินการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นรายกิจกรรม (ระเบียบฝ่ายปกครอง. 2551:ออนไลน์) แนวทางการประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนรายกิจกรรม

- ประเมินตามจุดประสงค์ ด้วยวิธีการหลากหลายตามสภาพจริงต้องผ่านการประเมินจุดประสงค์ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของจุดประสงค์รายกิจกรรมจึงถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมินตามจุดประสงค์

- ตรวจสอบเวลาเข้าร่วมกิจกรรม ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของเวลาที่จัดกิจกรรมรายภาคเรียนหรือรายปีจึงถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมินเวลาการเข้าร่วมกิจกรรม

- ผู้เรียนต้องผ่านเกณฑ์การประเมินจุดประสงค์และเวลาการร่วมกิจกรรมตามที่กำหนดจึงได้รับการตัดสินให้ผ่านรายกิจกรรม

- ผู้ประเมินรายกิจกรรม
- ครูผู้สอนแนะแนวเป็นผู้ประเมินกิจกรรมแนะแนว
- ครูที่ปรึกษากิจกรรมเป็นผู้ประเมินกิจกรรมนักเรียน
- นำเสนอผลการประเมินต่อคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและวิชาการเพื่อให้ความ

เห็นชอบ

- เสนอผู้บริหารสถานศึกษา พิจารณา อนุมัติการประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนผ่าน
 ช่วงชั้น ผู้เรียนต้องผ่านการประเมินทุกรายกิจกรรมที่กำหนดในช่วงชั้น จึงได้รับการตัดสินให้ผ่าน
 การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนช่วงชั้น

3. การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (ระเบียบฝ่ายปกครอง. 2551: ออนไลน์) มีดังนี้

3.1 การประเมินผลห้องเรียน ครูผู้สอนทุกรายวิชาดำเนินการประเมินและแก้ไขปรับปรุง
 ผู้เรียนระหว่างจัดกิจกรรมการเรียนรู้

3.2 การประเมินนอกห้องเรียน ผู้ปกครองดำเนินการประเมินและแก้ไขผู้เรียนอย่าง
 ต่อเนื่องในลักษณะการร่วมกิจกรรมภายนอกสถานที่ และการดำเนินชีวิตประจำวันเกณฑ์การ
 ประเมินดีเยี่ยม หมายถึง เป็นผู้นำ หรือเป็นตัวอย่างดี หมายถึง ให้ความร่วมมือหรือปฏิบัติควร
 ปรับปรุง หมายถึง ไม่ให้ความร่วมมือ หรือไม่ปฏิบัติ

3.3 การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ผ่านช่วงชั้น พิจารณาจากแนวโน้มการพัฒนา
 จากผลการประเมินรายภาคเรียนหรือรายปี และสรุปผลการประเมินในภาคเรียนสุดท้ายผู้เรียนที่
 ผ่านเกณฑ์การประเมินทุกคุณลักษณะจากผู้ประเมินในห้องเรียนและนอกห้องเรียน จะได้รับการ
 พิจารณาให้ผ่านช่วงชั้น กรณีผู้เรียนไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ประการใด
 ประการหนึ่งจะยังไม่ได้รับการพิจารณาให้ผ่านช่วงชั้น ต้องปฏิบัติกิจกรรมคุณความดีตามแนวทางที่
 สถานศึกษากำหนดให้ผ่านครบถ้วนทุกคุณลักษณะเสียก่อน จึงจะได้รับการพิจารณาผ่านช่วงชั้น ได้

4. การประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียนสื่อความ

การประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียนสื่อความครูที่ปรึกษาประเมินความสามารถ
 ด้านการอ่าน คิด วิเคราะห์และเขียนของผู้เรียนโดยประเมินจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาที่
 เกี่ยวข้องกับการอ่านหนังสือ เอกสาร และสื่อต่างๆ ได้อย่างถูกต้องคล่องแคล่วแล้วนำมาสรุป ความ
 เข้าใจของตน ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เนื้อหาสาระของเรื่องที่อ่าน ซึ่งจะทำ ให้ไปสู่การ
 สังเคราะห์ สร้างสรรค์ และแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ และสามารถถ่ายทอดความคิดเห็น
 เหล่านั้น ด้วยการเขียนข้อความที่สะท้อนถึงสติปัญญาความรู้ความสามารถในการคิดวิเคราะห์
 สังเคราะห์ แก้ปัญหา และสร้างสรรค์จินตนาการ ได้อย่างเหมาะสมและมีคุณค่า การประเมินตัดสิน
 การอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียนสื่อความผ่านช่วงชั้น เกณฑ์การประเมิน

5. ตัดสินการเรียนผ่านช่วงชั้น

5.1 ผู้เรียนต้องรู้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และได้รับการตัดสินผลการเรียนตามเกณฑ์ที่
 สถานศึกษากำหนด

5.2 ผู้เรียนต้องผ่านเกณฑ์การอ่าน คิด วิเคราะห์ เขียน ให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

5.3 ผู้เรียนต้องผ่านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

5.4 ผู้เรียนต้องเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและผ่านการประเมินเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

5.5 เกณฑ์การผ่านการศึกษาช่วงชั้น ที่ 4 มัธยมศึกษาปีที่ 4-6 (จบการศึกษาขั้นพื้นฐาน)

5.5.1 ผู้เรียนต้องเรียนรู้ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้กำหนดหน่วยกิตครบตามหลักสูตรและได้รับการตัดสินผลการเรียนให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

5.5.2 ผู้เรียนต้องผ่านเกณฑ์การอ่าน คิด วิเคราะห์ เขียน ให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

5.5.3 ผู้เรียนต้องผ่านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

5.5.4 ผู้เรียนต้องเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและผ่านการประเมินเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

เกณฑ์การประเมินระดับความสำเร็จ ได้กล่าวถึงรายละเอียดอธิบายผลการประเมินตนเองไว้ ดังนี้(การจัดการเรียนรู้. 2551: ออนไลน์)

1. กระบวนการจัดการความรู้ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรและระบบงานต่าง ๆ โดยเป็นที่ปรึกษาให้แก่คณะกรรมการ KM กำหนดนโยบายและเป้าหมายในเรื่องของการดำเนินงาน KM ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทีมคณะกรรมการ KM ประกอบด้วยตัวแทนจากแต่ละหน่วยงาน ได้ทำการประเมินตนเองตามเกณฑ์การจัดการความรู้ของกรมอนามัย โดยพิจารณาจากการดำเนินงานที่ผ่านมา และจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้โดยวางกรอบการทำงานจากผลการประเมินตนเองตามเกณฑ์ PMQA หมวดที่ 4 พิจารณาจากกิจกรรมที่มีและโอกาสพัฒนาที่ยังขาดอยู่

2. การสะสมและประโยชน์จากความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง มีหลายโครงการในองค์การที่ดำเนินการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ กับลูกค้าภายนอก มีการเก็บรวบรวมข้อมูลชุดความรู้ที่ได้จากการจัดกิจกรรมไว้ที่ website ของศูนย์ฯ ในหมวด KM แต่ส่วนใหญ่ยังเป็น Explicit knowledge

3. การจัดทำระบบ IT เพื่อเอื้อการจัดการความรู้มีการพัฒนาระบบ IT ให้บุคลากรได้เข้าถึงและรับทราบเรื่องราวของการจัดการความรู้ที่ใช้งานง่าย ทั้งบุคลากรในองค์การและบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงได้ มีการบันทึกสรุปชุดความรู้ที่ได้จากการจัดกิจกรรมต่างๆ และการ update ข้อมูลเป็นช่วงๆ

1.3.1 การวัดประเมินผลการเรียนรู้การวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2544 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 มาตรา 26 กำหนดให้มีการประเมินผู้เรียนเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการศึกษา ผลของการประเมินที่ได้จะเป็นข้อมูล

ย้อนกลับสะท้อนให้เห็นภาพของการพัฒนาและข้อบกพร่องของผู้เรียน นอกจากนี้ยังนำไปใช้ในการตัดสินใจผลการเรียนเพื่อประโยชน์ต่างๆ เช่น การเลื่อนช่วงชั้น การจบหลักสูตร การคัดเลือกเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนการนำไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการวิจัยในชั้นเรียนหรือวิจัยทางการศึกษาซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงและวางแผนพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2546: 1-2)

แนวทางการดำเนินการของสถานศึกษา

1. กำหนดรูปแบบการประเมินระบบ และระเบียบการวัดผลประเมินผล
2. ประเมินเพื่อซ่อมเสริมและพัฒนาผู้เรียน
3. ประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียน
4. เทียบโอนประสบการณ์และความรู้
5. ประเมินเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน
6. รายงานผู้ปกครองและสาธารณชน
7. รายงานผลการจัดการศึกษาในภาพรวมต่อคณะกรรมการสถานศึกษาระดับของการวัดผลประเมินผลตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 3 ระดับ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2546: 5-6)

1. การวัดผลประเมินผลระดับชั้น เรียนเป็นการวัดผลประเมินผลการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระเป็นหลัก ส่วนการวัดผลประเมินผล การอ่าน คิด วิเคราะห์ เขียนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และการร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน อาจประเมินตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งมีหลักทั่วไปสำหรับการประเมินกลุ่มสาระการเรียนรู้ดังนี้

- 1.1 ประเมินและตัดสินเป็นรายวิชา
- 1.2 ประเมินโดยยึดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังของรายวิชาเป็นเป้าหมาย
- 1.3 ประเมินด้วยวิธีที่หลากหลาย เน้นการประเมินตามสภาพจริง
- 1.4 รายวิชาที่ผ่านเกณฑ์การประเมินต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ที่คาดหวังได้ผ่านทุกข้อ

ข้อ

- 1.5 ทำการซ่อมเสริมผลการเรียนรู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน
- 1.6 นักเรียนต้องเรียนซ้ำรายวิชาที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน และไม่ผ่านการซ่อมเสริม

2. การประเมินระดับสถานศึกษาเป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้เป็นรายชั้นปีและช่วงชั้น โดยสถานศึกษานำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการเรียนการสอน และพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตลอดจนนำผลการประเมินรายช่วงชั้น ไปพิจารณาตัดสินการเลื่อนช่วงชั้น กรณีที่ผู้เรียนไม่ผ่านมาตรฐานการเรียนรู้ของกลุ่มสาระต่างๆ สถานศึกษาต้องจัดให้มีการสอนซ่อมเสริม ประเมินการเรียนรู้ด้วย

3. การวัดและประเมินผลในระดับชาติ (National Test) สถานศึกษาต้องจัดให้นักเรียนที่อยู่ในปีสุดท้ายของแต่ละช่วงชั้น ได้แก่ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เข้ารับการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติในกลุ่มสาระที่สำคัญ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และกลุ่มสาระอื่นๆ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

จากการศึกษาค้นคว้าผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารจัดการการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริม สนับสนุน รวมทั้งอำนวยความสะดวกให้ครูได้จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้ การส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้สื่อนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ ปลุกฝังให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ส่งเสริมให้ครูวัดผลประเมินผลนักเรียนตามสภาพจริงอย่างหลากหลาย ส่งเสริมให้ครูนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนานักเรียน

3.2 ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

หลักสูตรเป็นหัวใจของการศึกษาเป็นเครื่องบ่งชี้เยาวชนไทยในอนาคตควรจะเป็นพลเมืองอย่างไรที่สังคมไทยต้องการ และสามารถดำเนินชีวิตของตนได้อย่างมีความสุข แม้ว่าหลักสูตรจะสร้างขึ้นอย่างดีเลิศและเหมาะสมเพียงใดก็ตาม หลักสูตรนั้นไม่มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพก็ยากที่การใช้หลักสูตรจะบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายขั้นตอนและบทบาทของผู้บริหารในการบริหารหลักสูตร

3.2.1 ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตร

3.2.1.1 ความหมายของหลักสูตร หลักสูตรมีความสำคัญมากต่อการจัดการศึกษาแบบเป็นระบบ ประเทศที่ประสบความสำเร็จในด้านการจัดการศึกษาจะต้องมีหลักสูตรเป็นแนวทางในการกำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษาของประเทศเกี่ยวกับความหมายของหลักสูตร ได้มีนักศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะไว้แตกต่างกันดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2545: 24) กล่าวว่าหลักสูตร คือ มวลประสบการณ์หรือกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ด้านการศึกษา การเมือง เศรษฐกิจและวัฒนธรรมทั้งภายในและภายนอกสังคม ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้หลักสูตรยังมีความหมายเป็น 3 ประการ

1. หลักสูตรเป็นศาสตร์หรือทฤษฎี หลักการและการนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนตามที่มุ่งหมายไว้

2. หลักสูตรเป็นระบบในการจัดการศึกษา โดยมีปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ครู วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ กระบวนการ (Process) ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความสำเร็จทางการศึกษา

3. หลักสูตรเป็นแผนการจัดการเรียนการสอน ที่มุ่งประสงค์จะอบรมฝึกฝนผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

ลาลี รักสุทธิ (2544: 1) อธิบายว่า หลักสูตร คือ มวลประสบการณ์หรือกิจกรรมที่จัดให้แก่ผู้เรียนทั้งในและนอกห้องเรียน อันจะส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความรู้ ความคิด เจตคติ และการปฏิบัติในทิศทางที่พึงประสงค์

กรมวิชาการ (2545: 1) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรว่า เป็นแผนหรือแนวทางหรือข้อกำหนดของการจัดการศึกษาที่จะพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถโดยส่งเสริมให้แต่ละบุคคลพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุดของตน

รุจิร ภูสาระ (2545: 77) สรุปว่า หลักสูตรมาจากภาษาละตินว่า Recourse แต่เมื่อนำมาใช้ในการศึกษาหลักสูตร คือ แผนการเรียนประกอบด้วย เป้าหมาย และจุดประสงค์เฉพาะที่จะนำเสนอและจัดการเนื้อหาซึ่งจะรวมถึงแบบของการเรียนการสอนตามจุดประสงค์ และท้ายสุดจะต้องมีการประเมินผลลัพธ์ของการเรียนกล่าวโดยสรุป ความหมายของหลักสูตร คือ แผนหรือมวลประสบการณ์ที่จำเป็นและ จัดไว้อย่างเป็นระบบสำหรับให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนให้เกิดการพัฒนาไปในแนวทางที่พึงประสงค์

3.2.1.2 ความสำคัญของหลักสูตรสถานศึกษา สถานศึกษาจะต้องทำงานร่วมกับครอบครัวและชุมชน ท้องถิ่น หน่วยงานและสถานศึกษา ทั้งภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่น เพื่อให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรสองประการ ซึ่งจุดมุ่งหมายทั้งสองประการนี้ให้แนวทางที่สำคัญซึ่งสถานศึกษาต้องพัฒนาหลักสูตรภายในบริบทและแนวทางดังนี้กรมวิชาการ. 2545: 1-2)

1. หลักสูตรสถานศึกษาควรพัฒนาให้เด็กเกิดความสุขและความเพลิดเพลินในการเรียนรู้เปรียบเสมือนเป็นวิธีสร้างกำลังใจและเร้าใจให้เกิดความก้าวหน้าแก่ผู้เรียนให้ได้มากที่สุด มีความรู้สูงสุด สำหรับผู้เรียนทุกคนควรสร้างความเข้มแข็ง ความสนใจ และประสบการณ์ให้ผู้เรียนและพัฒนาความมั่นใจ ให้เรียนและทำงานอย่างอิสระและร่วมใจกัน ควรให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้สำคัญๆ ในการอ่านออกเขียนได้ คิดเลขเป็น ได้ข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีสื่อสาร ส่งเสริมจิตใจที่อยากรู้อยากเห็นและมีกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล

2. หลักสูตรสถานศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาด้านจิตวิญญาณจริยธรรม สังคมและวัฒนธรรม โดยเฉพาะพัฒนาหลักการในการจำแนกระหว่างถูกผิด เข้าใจและศรัทธาในความซื่อตรงของตน ความเชื่อและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันว่ามีอิทธิพลต่อบุคคลและสังคม หลักสูตรสถานศึกษาต้องพัฒนาหลักคุณธรรมและความอิสระของผู้เรียนและช่วยให้เป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบ สามารถช่วยพัฒนาสังคมให้เป็นธรรมขึ้น มีความเสมอภาค ควรพัฒนาความตระหนักเข้าใจและยอมรับสภาพแวดล้อมที่ตนดำรงชีวิตอยู่ ยึดมั่นในข้อตกลงร่วมกันต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับส่วนตน ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับโลก หลักสูตรสถานศึกษาควรสร้างให้ผู้เรียนมีความพร้อมในการเป็นผู้บริโภคที่ตัดสินใจแบบ มีข้อมูลและเป็นอิสระ เข้าใจในความรับผิดชอบ

นิภา เพชรสม (2542: 42) ได้สรุปความสำคัญของหลักสูตรไว้ดังนี้

1. หลักสูตรเป็นเสมือนเบ้าหลอมพลเมืองดีและมีคุณภาพเนื่องจากผู้เรียนหรือประชาชนคือผลผลิตของการศึกษา ดังนั้นคุณภาพของประชาชนจะดีหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับหลักสูตรว่าต้องการให้ผู้ผ่านการศึกษามีคุณลักษณะอย่างไรหลักสูตรจึงเปรียบเสมือนเบ้าหลอมบุคคล

2. หลักสูตรเป็นโครงการและแนวทางในการจัดการศึกษา เพราะหลักสูตรจะบอกให้ทราบว่า การจัดการศึกษามีวัตถุประสงค์อย่างไรและในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น จะต้องจัดเนื้อหาสาระ และประสบการณ์อย่างไรจะจัดการสอนอย่างไร สิ่งเหล่านี้จะทำให้เห็นภาพรวมของการจัดการศึกษา ของชาติว่ามุ่งไปในทิศทางใดที่เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายกับการจัดการศึกษาจะได้ดำเนินการไปใน ทิศทางเดียวกัน

3. หลักสูตรเป็นแนวทางไปสู่การปฏิบัติงานของครู เพราะหลักสูตรจะบอกให้ครูรู้ว่าควร พัฒนาผู้เรียนในด้านใดบ้าง จะสอนผู้เรียนด้วยเนื้อหาอะไรและควรจัดกิจกรรมหรือประสบการณ์ใด ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

4. หลักสูตรเป็นมาตรฐานของการศึกษาซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

4.1 มาตรฐานประการแรก สถาบันการศึกษาหรือโรงเรียนจะต้องเสนอให้ถึงมาตรฐานที่ หลักสูตรกำหนดไว้

4.2 มาตรฐานที่สองหมายความว่า หลักสูตรจะเป็นเกณฑ์มาตรฐานให้ทุก สถาบันการศึกษาที่จัดขึ้น ด้วยวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน

5. หลักสูตรเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงความเจริญก้าวหน้าของประเทศ เนื่องจากการศึกษาเป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาคนดังนั้น ประเทศใดจัดการศึกษาโดยมีหลักสูตรที่เหมาะสมทันต่อเหตุการณ์ และการ เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีย่อมได้กำลังคนที่มี ประสิทธิภาพ ทำให้การพัฒนาสังคมและประเทศชาติเป็นไปอย่างได้ผลดียิ่งขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2545: 23-24) ได้จำแนกความสำคัญของหลักสูตรไว้ 3 ด้านคือ

1. งานด้านหลักสูตรและการสอนทำให้การศึกษาดำเนินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้
2. งานด้านหลักสูตร ทำให้การศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย
3. หลักสูตรเปรียบเสมือนแบบแปลน การเรียนการสอน

สิริกร มณีรินทร์ (2545: 3-4) สรุปหลักสูตรเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่จะพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่ สมบูรณ์ ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

กล่าวโดยสรุปว่า หลักสูตรเป็นมวลความรู้และประสบการณ์ที่มีความสำคัญในการนำไปสู่ เป้าหมายของการจัดการศึกษาที่วางไว้

3.2.1.3 ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

กรมวิชาการ (2550: 86-87) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาว่า คือ การให้สถานศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจในการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาของตนได้มาก ขึ้น ครูทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตร ต้องพัฒนาหลักสูตรระดับห้องเรียนของตนให้อยู่ ภายในกรอบที่ส่วนกลางกำหนด คณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นผู้พิจารณาอนุมัติหลักสูตร โดยที่ คณะกรรมการสถานศึกษากำหนดโครงสร้างและจุดหมายของหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษามี อำนาจวินิจฉัยตัดสินใจสั่งการเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารมีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงบุคลากรภายใน

สถานศึกษา ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ มีหน่วยงานภายนอกเช่น ศูนย์พัฒนาหลักสูตรทำหน้าที่ส่งเสริมการศึกษานับสนุนหลักสูตรสถานศึกษา มีหน่วยงานภายนอกตรวจสอบคุณภาพมาตรฐาน

อุมาพร หล่อสมฤดี.(2545: 8)ได้สรุปการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็นการวางแผน การออกแบบ การนำไปใช้ และการประเมิน การกำหนดการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสิ่งที่นำไปปฏิบัติจริง เป็นกระบวนการที่ทำให้มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ครูได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ สถานศึกษาเป็นผู้ทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลมากกว่าเป็นเจ้าของหลักสูตร

สุนทรี คนเที่ยง (2551: ออนไลน์) สรุปหลักสูตรมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาไม่ว่าระดับใด เนื่องจากหลักสูตรจะระบุสิ่งที่ คาดหวังที่จะให้เกิดกับผู้เรียนแนวทางการจัดประสบการณ์ต่างๆ (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. 2549: 11) ได้เปรียบหลักสูตรเหมือนพิมพ์เขียวของแปลนบ้านที่ใช้ในการสร้างบ้าน โดยในพิมพ์เขียว จะแสดงให้เห็นภาพรวมของสิ่งที่เรามุ่งหวังการเปรียบดังกล่าวทำให้มองเห็นภาพของพิมพ์เขียวของแปลนบ้านแต่ละแห่งที่มีลักษณะแตกต่างออกไปขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ทั้งสภาพของที่ตั้งของบ้านที่จะสร้าง วัสดุอุปกรณ์ที่มี ความประสงค์ของเจ้าของบ้าน ฯลฯ ดังนั้น หลักสูตรที่ใช้ในสถานศึกษาก็ควรจะมีลักษณะที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพของสถานศึกษานั้นๆ แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ดูเหมือนเป็นกระแสที่ได้รับความสนใจมากที่สุดสืบเนื่องมาจากแนวการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ซึ่งกำหนดแนวการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาจัดสาระของหลักสูตรให้เป็นไปตามกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นไทยความเป็นพลเมืองดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ รวมทั้งจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2546: 17) ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องและส่งเสริมกับหลักสูตรแม่บท

มาร์ชและวิลลี (Marsh; & Willis. 1995: 129) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรว่าเป็นกระบวนการหรือกิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด ในการพัฒนาหลักสูตรนั้นอาจจะพัฒนาโดยการทำหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่ (สงัด อุทรานันท์.2542: 31)

สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง แผนการจัดการเรียนการสอนที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างบุคลากรของสถานศึกษาเพื่อกำหนดการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ของนักเรียนที่ประกอบด้วย ผลการเรียนรู้รายปี/รายภาค สาระการเรียนรู้รายปี/รายภาค การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมและสื่อต่างๆ รวมทั้งการวัดผลประเมินผล

3.2.1.4 บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร

กมล ภูประเสริฐ. (2544: 9 – 13) ได้สรุปบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ การจัดให้มีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางระดับประเทศที่ได้กำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้โดยจัดเป็นกลุ่มๆ ไว้ เช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

2. ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ และสาระการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ทรัพยากร สภาพการดำรงชีวิต และปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับชุมชนและท้องถิ่นโดยตรง แต่เนื่องจากมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตรแกนกลางจะเขียนไว้ครอบคลุมค่อนข้างกว้าง ถ้าสถานศึกษาเห็นว่ามาตรฐานการเรียนรู้มีอยู่แล้วก็อาจจะกำหนดเฉพาะสาระการเรียนรู้เฉพาะท้องถิ่น

3. ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษานำมากำหนดเป็นมาตรฐานการเรียนรู้และสาระการเรียนรู้รายปี กำหนดเวลาเรียนให้เหมาะสม

4. ผู้บริหารมีความสามารถในการจัดทำหน่วยการเรียนรู้ แบ่งแยกตามรายหัวข้อแต่ละระดับชั้นเรียนในการบูรณาการเป็นหน่วยการเรียนรู้ย่อยๆ เพื่อสะดวกแก่การจัดการเรียนการสอนที่สัมพันธ์กัน แต่ละหน่วยการเรียนรู้จะประกอบด้วยมาตรฐานการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้และเวลาเรียน ซึ่งเมื่อรวมทุกหน่วยเข้าด้วยกันจะสมบูรณ์ตามหลักสูตรที่กำหนดไว้เป็นรายภาคหรือรายปี

อุทัย บุญประเสริฐ (2548: 67) สรุปไว้ว่าบทบาทสำคัญของผู้บริหารหลักสูตรมีดังนี้

1. ต้องศึกษา ทำความเข้าใจหลักสูตรแม่บทและหลักสูตรที่โรงเรียนใช้อยู่ให้ชัดเจนในเรื่องที่เกี่ยวกับ หลักการ จุดหมาย โครงสร้าง แนวดำเนินการ การวัดและประเมินผลโดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักการและจุดหมาย ซึ่งโรงเรียนจะต้องยึดเป็นหลักที่สำคัญเพื่อให้การจัดกิจกรรมทุกอย่างในโรงเรียนได้ตอบสนอง และบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตร นอกจากนี้ยังต้องศึกษาเพื่อจัดหาวัสดุหลักสูตรทุกชนิด เพื่อจะได้เสนอแนวให้ผู้สอนได้จัดทำและใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

2. ต้องเป็นผู้นำในการนำหลักสูตรไปใช้ จัดประชุมเพื่อวางแผนการนำหลักสูตรไปใช้ดูแลดำเนินการประสานงานการดำเนินการใช้หลักสูตร ประชุมผู้เกี่ยวข้องและครูผู้สอนเพื่อชี้แจง แนะนำ ทบทวนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการใช้หลักสูตรก่อนเปิดภาคเรียนและก่อนลงมือสอน ติดตามผลการปฏิบัติ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้หลักสูตร

3. จัดหาหลักสูตร เอกสารประกอบหลักสูตร (คู่มือการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้ คู่มือการบริหารจัดการแนะแนว คู่มือการประเมินผลการเรียน คู่มือการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน คู่มือการบริหารหลักสูตร คู่มือครู คู่มือนักเรียน คู่มือผู้ปกครอง ฯลฯ) ให้เพียงพอและให้ครบถ้วนทุกระดับชั้นเรียนและ ทุกหมวดวิชา รวมทั้งจัดหาและเสนอแนะให้ครูรู้จักและใช้เอกสารรายการสื่อการศึกษาทั้งของโรงเรียนและของศูนย์เทคโนโลยี กระทรวงศึกษาธิการ รวมตลอดถึงเอกสารรายการแหล่งความรู้และทรัพยากรในท้องถิ่นที่โรงเรียนได้จัดรวบรวมไว้

4. เตรียมครูให้พร้อมที่จะใช้หลักสูตรแบบทหรือหลักสูตรใหม่ หรือหลักสูตรที่โรงเรียนใช้อบรมครูให้มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตร และวิธีการใช้หลักสูตรให้สัมฤทธิ์ผลตามที่หลักสูตรกำหนด ช่วยให้ครูพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติที่เคยปฏิบัติอยู่แต่เดิม สู่แนวของหลักสูตรใหม่ที่โรงเรียนจะใช้

5. ประชาสัมพันธ์หลักสูตรให้ผู้ปกครองทราบและเข้าใจ เพื่อผู้ปกครองจะได้ร่วมมือและช่วยส่งเสริมให้การใช้หลักสูตรเกิดผลดีแก่ตัวผู้เรียนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งจะได้มีบทบาทในการกำกับดูแลการจัดการของสถานศึกษาด้วย

6. จัดครูเข้าสอนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และให้จัดทำแผนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร เพื่อให้การใช้หลักสูตรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมพัฒนาครูและบำรุงรักษาครูให้อุทิศตัวปฏิบัติหน้าที่และคงอยู่กับหน่วยงาน

7. จัดสถานที่ให้เอื้อประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน เช่น ห้องเรียนห้องวิชาการต่างๆ ห้องสมุด ห้องเรียนรวม ห้องโสตทัศนศึกษา แปลงเกษตร ฯลฯ และจัดสภาพแวดล้อมให้มีบรรยากาศทางวิชาการและส่งเสริมการเรียนรู้ และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่นักเรียน

8. จัดให้มีการบริการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนานักเรียนในทุกด้านรวมทั้งกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ และการจัดทำโครงการตามสาระการเรียนรู้และโครงการตามความสนใจ

9. นิเทศการใช้หลักสูตรและนิเทศการสอนและจัดให้มีการนิเทศ และติดตามผลอย่างเป็นระบบ เพื่อจะได้ทราบสภาพที่เป็นอยู่ ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบอยู่จะได้ให้คำแนะนำปรึกษาและช่วยเหลือตามที่ครูต้องการ เพื่อส่งเสริมให้ครูใช้หลักสูตรให้ถูกต้องและสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพจนได้ผลผลิตที่มีคุณภาพเป็นไปตามจุดหมายของหลักสูตร

วัชร บวรณสิงห์ (2544: 47-48) สรุปว่า หน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารในการใช้หลักสูตรมีดังนี้

1. เป็นผู้นำในการใช้หลักสูตรและการเปลี่ยนแปลงการแก้ไขหลักสูตร
2. ศึกษาและทำความเข้าใจในหลักสูตรอย่างกระฉ่งชัด สามารถควบคุมดูแลให้คำแนะนำแก่ผู้สอนให้ดำเนินการจนบรรลุจุดหมายของหลักสูตรได้
3. กำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติในการใช้หลักสูตร
4. จัดหาวัสดุหลักสูตรที่ทันสมัยและมีจำนวนเพียงพอต่อจำนวนผู้สอน
5. ควบคุมดูแลติดตามผลการใช้หลักสูตรสนับสนุน ส่งเสริมและนิเทศการใช้หลักสูตรและการสอน ให้กำลังใจ และช่วยแก้ไขปัญหากที่เกิดขึ้น
6. ประเมินผลการใช้หลักสูตรและพัฒนาหลักสูตรสำหรับโรงเรียนของตน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และจัดกิจกรรมต่างๆ ที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามจุดหมายของการศึกษาในการบริหารหลักสูตรนั้น แม้ผู้บริหารจะมีความรู้ทางวิชาการทุกอย่างแต่จะดำเนินการเพียงคนเดียวหาได้ไม่ ดังนั้น จึงควรมีคณะกรรมการที่ปรึกษาของโรงเรียนซึ่งมีส่วนร่วมในการจัดทำธรรมนูญโรงเรียน เพื่อพัฒนาคุณภาพ

การศึกษาของสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนกำกับดูแลการจัดการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีผู้ช่วยเหลือในด้านการนำแผนการบริหารหลักสูตรหรือนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ในสถานศึกษาจึงมีตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าหมวดช่วยบริหารงานด้านหลักสูตรด้วย

การพัฒนาหลักสูตรประกอบด้วย 3 มิติ ลูล่า (ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์.2549: 14;อ้างอิงจาก Lulla. 1969) ได้แก่

1. การวางแผนจัดทำหลักสูตร (Curriculum Planning) ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยกิจกรรมการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน การกำหนดจุดมุ่งหมาย กำหนดเนื้อหาสาระและประสบการณ์ การเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้

2. การใช้หลักสูตร (Curriculum Implementation) กิจกรรมในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยการจัดทำวัสดุหลักสูตรต่างๆ ที่ช่วยให้ผู้ใช้หลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การผลิตและใช้สื่อการเรียนการสอนต่างๆ การเตรียมบุคลากร การบริหารหลักสูตร และการดำเนินการสอนตามหลักสูตร

3. การประเมินผลหลักสูตร (Curriculum Evaluation) ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยการประเมินเอกสารหลักสูตรการประเมินการใช้หลักสูตร การประเมินสัมฤทธิ์ผลของหลักสูตร และการประเมินหลักสูตรทั้งระบบมิติในการพัฒนาหลักสูตรข้างต้นเป็นกระบวนการที่สามารถใช้กับการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นหลักสูตรแม่บท หลักสูตรระดับชาติ (Official Curriculum) และหลักสูตรท้องถิ่นหรือหลักสูตรสถานศึกษา (Local / School Curriculum) (ในที่นี้รวมหลักสูตรท้องถิ่นกับหลักสูตรสถานศึกษาเป็นสิ่งเดียวกันเพราะเป็นหลักสูตรระดับปฏิบัติการเช่นกัน)

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้วว่าแนวการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นสิ่งที่สถานศึกษาต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ ดังกล่าว การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็นกิจกรรมหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจึงต้องคำนึงถึงจุดหมาย และหลักการของการจัดการศึกษา (ในที่นี้หมายถึง การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน)จากมิติทั้งสามในการพัฒนาหลักสูตรของ ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. (2549:11) และลำดับการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Continuum) ของ มาร์ชและวิลลี (Marsh; & Willis.1995: 133) สามารถนำมากำหนดขั้นตอนปฏิบัติการพัฒนาหลักสูตรสถาบันได้ดังนี้ขั้นเตรียมการวางแผนและออกแบบหลักสูตร (Preparing, planning and designing the curriculum) กิจกรรมพัฒนาหลักสูตรในขั้นตอนนี้ ได้แก่

1. การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา คณะทำงานควรคัดเลือกจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในด้านเนื้อหา การสอน สภาพของท้องถิ่น และการพัฒนาหลักสูตรซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 ครูผู้สอน เป็นผู้มีความสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร เพราะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในกระบวนการจัดการเรียนการสอน ครูผู้สอนที่ควรได้รับคัดเลือกมามีส่วนร่วมคณะทำงาน ควรเข้าใจ ในหลักสูตรแม่บท มีประสบการณ์ด้านการจัดการเรียนการสอน รู้และเข้าใจสภาพของโรงเรียน ชุมชนและสังคม

1.2 ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้มีบทบาทส่งเสริม สนับสนุน ให้คำแนะนำในการพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษาความสำเร็จของการพัฒนาหลักสูตรในระดับนี้ เกิดได้จากการส่งเสริมและสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ

1.3 วิทยากรท้องถิ่นหรือประชาชน การจัดการศึกษาที่ให้สังคมมีส่วนร่วมนั้น แนวทางหนึ่งคือการมีวิทยากรท้องถิ่นหรือประชาชนในชุมชนเป็นคณะกรรมการร่วมในการพัฒนาหลักสูตร เพราะบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้รู้และเข้าใจด้านสภาพและความต้องการท้องถิ่นหรือชุมชนนั้น ๆ เป็นอย่างดี

1.4 ศิษยานุศิษย์ เป็นบุคลากรอีกกลุ่มหนึ่งที่จะให้คำแนะนำและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรระดับนี้ อีกทั้งยังสามารถให้คำแนะนำด้านกระบวนการขออนุมัติใช้หลักสูตรได้อีก

1.5 นักวิชาการ บุคคลกลุ่มนี้อาจได้แก่ อาจารย์จากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันราชภัฏที่มีความเชี่ยวชาญด้านเนื้อหาวิชา และการพัฒนาหลักสูตรและการสอนนอกจากนี้คณะกรรมการจากกลุ่มบุคคลทั้ง 5 ฝ่ายนั้น ควรมีคุณลักษณะส่วนตัวที่เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และที่สำคัญยิ่งคือ ความจริงใจที่ต้องการให้เกิดพัฒนาการที่ดีกับผู้เรียนในสถานศึกษา หรือชุมชนนั้น ๆ แนวคิดของนักพัฒนาหลักสูตรหลาย ๆ คน อาทิ Skilbeck (1984) Vallance (1981) Dynan (1980) Hargreaves (1989) และ Dunn (1986) (อ้างใน Marsh; & Willis 1995: 179-183) ได้ให้ข้อแนะนำว่าบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งที่มีความมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาก็คือ “ผู้เรียน” ด้วยเหตุผลที่ว่าหลักสูตรที่พัฒนาขึ้น นั้นผู้เรียนเองจะเป็นผู้ที่รับผลโดยตรงจากการพัฒนา ดังนั้น ผู้เรียนจึงควรมีส่วนร่วมในการวางแผนหลักสูตรด้วยเช่นกันแต่ในการปฏิบัติแล้วการที่จะให้ผู้เรียนมาเป็นคณะกรรมการในการจัดทำหลักสูตรคงเป็นไปได้ยากทางออกก็คือคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรพึงควรตระหนักถึงสิทธิและความต้องการของผู้เรียนเป็นสำคัญ การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

สุนทรี คนเที่ยง (2551: ออนไลน์) เสนอว่าข้อมูลพื้นฐานที่คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรควรนำมาศึกษาและวิเคราะห์ ได้แก่

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการของผู้เรียน ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาหลักสูตรเกิดประสิทธิภาพและยังเกิดผลกับผู้เรียนโดยตรง ข้อมูลในส่วนนี้จึงมีความสำคัญ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ อาจจะได้จากการสัมภาษณ์หรือสอบถาม (ใช้แบบสอบถาม) ผู้เรียน ครูผู้สอน ครูที่ปรึกษา และผู้ปกครองส่วนรูปแบบจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ การวิเคราะห์เอกสารข้อมูลของฝ่ายทะเบียน ฝ่ายแนะแนวหรือฝ่ายสารสนเทศของสถานศึกษา/ โรงเรียนก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะได้ข้อมูลมา

2. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและความต้องการของชุมชนหรือท้องถิ่นที่สถานศึกษาตั้งอยู่ เพื่อให้หลักสูตรที่จัดทำขึ้น เหมาะสมกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของชุมชน ข้อมูลที่ควรศึกษาในส่วนนี้ได้แก่ การศึกษา เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประเพณี การประกอบอาชีพทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ความคาดหวังของชุมชน ประโยชน์ที่จะได้รับจากข้อมูลเหล่านี้มีมากมายตัวอย่างเช่น การศึกษาด้านวัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่นก็เพื่อจะจัดการศึกษาให้ ผู้เรียน

มีความรักและห่วงใยในถิ่นกำเนิดของตน และเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมที่ดั้งเดิมของท้องถิ่น การศึกษาด้านเศรษฐกิจของชุมชน ก็สามารถเป็นข้อมูลในการพิจารณาว่า หากหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นนั้นต้องให้ผู้ปกครองนักเรียนใช้จ่ายทุนทรัพย์ส่วนหนึ่งเพื่อการศึกษาของบุตรหลานตน ผู้ปกครองจะสามารถรับภาระนี้ได้มากน้อยเพียงใด วิธีการรวบรวมข้อมูลเหล่านี้ ทำได้โดยการวิจัย สัมภาษณ์ ส่งแบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ หรือการประชุมระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรแม่บท คณะทำงานพัฒนาหลักสูตรต้องเข้าใจปรัชญาหลักการ จุดหมาย จุดประสงค์และโครงสร้างเนื้อหาของหลักสูตรแม่บทและกลุ่มวิชา การจัดการเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน การวัดผล และประเมินผล เพื่อพิจารณาว่ามีส่วนใดที่หลักสูตรเปิดโอกาสให้ สถานศึกษาหรือท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม

3. ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพของโรงเรียน เป็นการศึกษาสภาพโดยทั่วไปของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านบุคลากร การบริหาร วัสดุอุปกรณ์ ความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน ความร่วมมือระหว่างชุมชนหรือท้องถิ่น ข้อมูลเหล่านี้ทำให้ทราบถึงจุดเด่นหรือความพร้อมของโรงเรียนและจุดด้อยหรือความขาดแคลนในด้านใด หากโรงเรียนมีความพร้อมมากเพียงใด ก็ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนในการนำหลักสูตรไปปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ข้อมูลเหล่านี้สามารถรวม ได้จากการสำรวจภายในโรงเรียน โดยศึกษาจากครู ผู้บริหาร และสถิติของโรงเรียน

แม็คเวล (Maxwell. 1985: 47-52) ได้เสนอแนะการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน เพื่อการพัฒนาหลักสูตรการเพิ่มสมรรถภาพทางการใช้ภาษาให้กับโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งหนึ่งในเขตชนบทไว้ ดังนี้

- การสำรวจผู้ปกครองของนักเรียนทุกคนที่เรียนในชั้น ม.1- ม.4
- การสำรวจความคาดหวังของนายจ้างหรือเจ้าของกิจการที่รับผู้เรียนที่ออกจากโรงเรียนก่อนจบระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย
- การทำแบบทดสอบการอ่านของนักเรียน ม.1-ม.4 ทุกคน (2 ฉบับ)
- การทำแบบทดสอบมาตรฐานในการสะกดคำ (ใช้การสุ่มจากผู้เรียนทั้ง 4 ระดับ)
- การทำแบบทดสอบการเขียนและการเขียนเชิงสร้างสรรค์ในชั้นเรียนภาษาอังกฤษในทุก ระดับ
- การประชุมเพื่อแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการเพิ่มสมรรถภาพการใช้ภาษาแก่ผู้เรียนทุกคน
- การศึกษาค้นคว้า สำรวจ และศึกษาเอกสาร หนังสือ ตำรา บทความต่าง ๆ เกี่ยวกับการสอนและการพัฒนาทักษะทางภาษาแต่อย่างใดก็ตาม ขั้นตอนนี้ของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน) ก็เป็นขั้น ตอนที่ใช้เวลามาก บางครั้งข้อมูลที่มีมากเกินไปก็อาจทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

มาร์ชและวิลลี (Pratt. 1980; Citing Marsh; & Willis. 1995: 187) สรุปว่า ความล่าช้าในการรวบรวมข้อมูลความขัดแย้ง ไม่ลงรอยกันในการตีความหมายข้อมูล แต่ขั้นตอนนี้สนองจุดหมาย

ในการพัฒนาหลักสูตรได้หลายประการ จุดหมายหลักก็คือ คณะกรรมการการพัฒนาหลักสูตรได้ ข้อมูลที่มีความหลากหลาย ช่วยให้การตัดสินใจในการจัดทำหลักสูตร ดุสมเหตุสมผลขึ้น

แวนดีกริฟและกรีน (Vandegrift; & Greene. 1992: 58) ขั้นตอนการจัดทำหลักสูตร (Producing the Curriculum Package) ในขั้นนี้มีกิจกรรมที่คณะทำงานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาต้อง ดำเนินการ (สุนทรี คนเที่ยง. 2551: ออนไลน์) คือ

1. กำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตรระดับสถานศึกษา จุดประสงค์ที่กำหนดขึ้นมา คือ สิ่ง ที่มุ่งหวังจะให้ผู้เรียนได้บรรลุผลหลังจากที่เรียนรายวิชานั้นๆ แล้ว จุดประสงค์ที่กำหนดหรือสิ่งที่ มุ่งหวังให้เกิดกับผู้เรียน ควรครอบคลุมพัฒนาการสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ พัฒนาการด้านความรู้ ความ เข้าใจ (Cognitive Development) พัฒนาการด้านทักษะ (Psychomotor Development) และ พัฒนาการด้านเจตคติ (Affective Development) แหล่งข้อมูลในการกำหนดจุดประสงค์คือ ข้อมูลจากผู้เรียน (Learners) สังคมปัจจุบัน (Contemporary Life) ปรัชญาการศึกษา (Educational Philosophy) จิตวิทยาการศึกษา (Educational Psychology) และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Subject Specialists)

เทเลอร์ (Tylor. 1975: 3-43) กล่าวถึงการกำหนดจุดประสงค์ควรสอดคล้องกับจุดประสงค์ ของกลุ่มวิชา ภาษาที่ใช้ชัดเจน กระทัดรัด และที่สำคัญเป็นจุดประสงค์ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2. กำหนดเนื้อหา ภารกิจของคณะทำงานพัฒนาหลักสูตรเมื่อได้กำหนดจุดประสงค์แล้วก็คือ การวิเคราะห์แล้วกำหนดเนื้อหาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์และครอบคลุมพัฒนาการทั้ง 3 ด้านต้อง คำนึงถึงความเหมาะสมของเนื้อหากับวัย พื้นความรู้เดิม ความสนใจของผู้เรียน ความต่อเนื่องกับ รายวิชาในระดับต่างๆ (ทั้งแนวดิ่งและแนวนอน) ความทันสมัยของเนื้อหาเหมาะสมกับเวลา มีลำดับ ที่เป็นระบบ

3. กำหนดกิจกรรม คณะทำงานควรกำหนดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์การเรียนรู้ พิจารณาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ เนื้อหา ควรคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน รูปแบบการ เรียนรู้ (Learning Styles) ที่ต่างกันปริมาณกิจกรรมที่พอดี และเป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนเป็นผู้ปฏิบัติ

4. กำหนดคาบเวลา ในการกำหนดคาบการเรียนมักยึดโครงสร้างของหลักสูตรแม่บทเป็น หลัก ปริมาณเนื้อหาที่ผู้เรียนจะต้องเรียนเป็นเครื่องกำหนด หลักสูตรสถานศึกษาควรมีความชัดเจน ในด้านการกำหนดเวลาในเนื้อหาย่อยๆ ว่าควรใช้กี่คาบต่อเนื้อหา โดยส่วนใหญ่หลักสูตรที่พัฒนาขึ้น มักจะเป็นวิชาเลือกหรือเลือกเสรี จำนวนคาบเรียนและหน่วยการเรียนจึงสามารถยืดหยุ่นได้

5. กำหนดเกณฑ์การวัดและประเมินผล ในการพัฒนาหลักสูตรระดับนี้ จะมีลักษณะเฉพาะ กลุ่ม ดังนั้น การกำหนดเกณฑ์และวิธีการวัดและประเมินผลควรให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของ หลักสูตร ควรมีวิธีการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย การตัดสินผลการเรียนควรสอดคล้องกับแนว การวัดและประเมินผลของหลักสูตรแม่บท

6. จัดทำเอกสารหลักสูตร เมื่อคณะทำงานได้พัฒนาหลักสูตรที่มีองค์ประกอบครบทั้ง 4 องค์ประกอบแล้ว (จุดประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม การวัดและประเมินผล) ภารกิจต่อไปคือ การ จัดทำเอกสารหลักสูตรซึ่งได้แก่ แผนการสอน คู่มือครู หนังสืออ่านเพิ่มเติมและสื่อต่างๆ ขั้นตอน

ปรับและทดลองใช้หลักสูตร (Adoption of the Curriculum) ในขั้นตอนนี้เน้นเป็นการตรวจสอบคุณภาพและการทดลองใช้หลักสูตร เพื่อหาข้อบกพร่องก่อนนำไปใช้จริง โดยคณะทำงาน อาจจะประชุมพิจารณาร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ถูกต้องขององค์ประกอบต่างๆ ของหลักสูตร จากนั้น นำหลักสูตรที่ผ่านการตรวจสอบไปทดลองใช้ สิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้ คือ การเตรียมบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้รับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการใช้หลักสูตร มีการนิเทศติดตามผลการใช้ ควรเป็นการนิเทศแบบร่วมมือระหว่างผู้สอนกับผู้นิเทศ จากนั้นนำข้อมูลต่างๆ จากการใช้ มาวิเคราะห์หาข้อบกพร่องเพื่อนำไปปรับปรุง ให้หลักสูตร มีคุณภาพยิ่งขึ้นก่อนนำไปใช้จริง ขั้นการนำหลักสูตรไปใช้ (Implementation of the Curriculum) การเตรียมการที่สำคัญคือ การการอบรมครูเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรควรเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ เมื่อสิ้นสุดการอบรมควรมีการนิเทศติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ขั้นการประเมินผลหลักสูตร (Evaluation of Curriculum) เมื่อสถานศึกษาดำเนินการใช้หลักสูตรไปได้ระยะหนึ่งแล้วควรมีการพิจารณาเกี่ยวกับคุณค่าของหลักสูตรวัตถุประสงค์ของการประเมินผลหลักสูตร เพื่อให้ทราบว่า (สุนทรี คนเที่ยง. 2551: ออนไลน์)

1. หลักสูตรเมื่อนำไปปฏิบัติจริงได้ผลเพียงใด
2. มีข้อบกพร่องใดที่ควรปรับปรุง
3. ข้อดี ข้อเสีย ในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้เป็นเช่นไร
4. ควรดำเนินการใช้หลักสูตรนี้ต่อไปหรือไม่

หลักสูตร ประเมินการใช้หลักสูตร ประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วก็นำมาพิจารณาว่าจะดำเนินการใช้หลักสูตรดังกล่าวต่อไปหรือไม่ ข้อควรคำนึงที่สำคัญมากอีกอย่างหนึ่งในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา คือ การสร้างและคงไว้ซึ่งบรรยากาศการทำงานที่ดี (Creating and Maintaining a Good Working Climate) ทุกฝ่ายควรร่วมมือกันที่จะสร้างสรรค์บรรยากาศนี้ที่ผู้บริหาร ครูผู้สอน ฝ่ายสนับสนุนการสอนทุกฝ่าย การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นวิธีในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานความรักและจริงใจต่อทุกฝ่าย การมองข้อดีของตนเองและผู้อื่นก็เป็นวิธีการที่จะทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้

จิราพร พรายมณี (2551: ออนไลน์) สรุปว่า ตามที่กระทรวงศึกษาได้ประกาศใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 โดยเริ่มใช้ในโรงเรียนในปีการศึกษา 2545 ปัจจุบันปีการศึกษา 2548 ได้มีการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครบทุกโรงเรียน และทุกชั้นเรียน ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จะมีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นข้อกำหนดคุณภาพของนักเรียน สถานศึกษาต้องนำสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดในหลักสูตรฯ ไปจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาในชุมชน สังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์และสอดคล้องกับความสามารถความถนัด และความสนใจของผู้เรียนแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้น หลักสูตรสถานศึกษาที่โรงเรียนจัดทำขึ้น มีรูปแบบและรายละเอียดแตกต่างกัน กรมวิชาการ(เดิม)จึงให้โรงเรียนทำการวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน ตามแบบตรวจสอบหลักสูตรสถานศึกษาผลที่ได้จากการวิเคราะห์หลักสูตรฯ จะเป็น

ประโยชน์ของสถานศึกษา ทำให้ทราบว่าหลักสูตรสถานศึกษา 10 หลักสูตรที่โรงเรียนจัดทำมีคุณภาพเพียงใด แต่ละหลักสูตรมีจุดเด่น และข้อบกพร่อง จะต้องแก้ไขปรับปรุงในหัวข้อประเด็นใด อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพ โดยมีเทคนิควิธีปฏิบัติดังนี้

1. ตรวจสอบหลักสูตรสถานศึกษาโดยใช้แบบตรวจสอบหลักสูตร
2. ร่วมวางแผนร่วมคิดทำ (PDCA) เพื่อพัฒนาหลักสูตรให้สมบูรณ์
3. ตรวจสอบหลักสูตรร่วมกับโรงเรียนอีกครั้งหนึ่งโดยใช้เอกสารการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

ยุทธนา ปฐมวรชาติ (2549: 1-2) สรุปว่า การพัฒนาหลักสูตรสาระการเรียนรู้ เป็นความมุ่งมั่นที่โรงเรียนต้องการที่จะหล่อหลอมสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นที่โรงเรียนได้ศึกษาและพัฒนาตามลำดับต่อเนื่องตั้งแต่ปีการศึกษา 2544 เริ่มจากการค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นที่เป็นเรื่องราวต่างๆ ตามบริบทของแหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา สภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียนและชุมชนสู่การจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นตามแนวทางการบริหารจัดการหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 (Basic education curriculum) ซึ่งสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (School curriculum) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดประมวลความรู้และประสบการณ์แก่ผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักตนเอง มีชีวิตอยู่ในโรงเรียน วิถีชีวิตในชุมชนและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันอย่างมีความสุขบนพื้นฐานแห่งความพอเพียง รักและภาคภูมิใจในท้องถิ่นและความเป็นไทยการพัฒนาหลักสูตรสาระการเรียนรู้ด้านหลักสูตร ที่โรงเรียนได้วิจัยและพัฒนาจากฐานความคิดการพัฒนาหลักสูตรที่ผสมผสานระหว่างประสบการณ์ การปฏิบัติของครูผู้สอนกับการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้านการพัฒนาหลักสูตรแบบอิงมาตรฐาน (Standard-Based Curriculum) ตามแนวคิดของ เกลทเทอร์น (Glattthorn) ภาคพื้นฐานกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research "Deming cycle: PDCA") ดำเนินการศึกษาและพัฒนาระหว่างปีการศึกษา 2548 – 2549 การออกแบบการพัฒนาหลักสูตร จำแนกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน : PLAN ได้แก่

1. การเตรียมความพร้อม สรรวจวิเคราะห์สภาพปัญหาการใช้หลักสูตรสถานศึกษาและหลักสูตรท้องถิ่น ระดมความคิดเพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการหลักสูตร แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตร

2. การวางแผนพัฒนาหลักสูตร ศึกษาสภาพชุมชนและแหล่งการเรียนรู้ ศึกษาเอกสารหลักสูตรสถานศึกษา/และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 การออกแบบร่างหลักสูตรสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ : DO ได้แก่

1. การดำเนินการพัฒนาหลักสูตร กำหนดหัวเรื่อง(Theme)และประเด็นการเรียนรู้วิเคราะห์ความสอดคล้องของสาระและมาตรฐานกำหนดขอบข่ายเนื้อหาสาระการเรียนรู้ ออกแบบการเรียนรู้ จัดทำแผนการเรียนรู้รายหน่วยการเรียนรู้ จัดทำคำอธิบายรายวิชา คำอธิบายรายหน่วย

2. การกำหนดแนวการจัดการเรียนรู้ กำหนดแนวทางการจัดการเรียนการสอนกำหนดโครงการและกิจกรรมสนับสนุน การเรียนการสอน กำหนดแนวทางการจัดหาและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ กำหนดแนวทางการวัดและประเมินผล การเรียน

3. การดำเนินการใช้หลักสูตร จัดการเรียนการสอนตามแผนรายหน่วย การเรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอนรายหน่วย

ขั้นตอนที่ 3. การตรวจสอบ : CHECK ได้แก่ นิเทศกำกับติดตามการดำเนินการใช้หลักสูตร ตรวจสอบและประเมินผลการใช้หลักสูตร

ขั้นตอนที่ 4. การปรับปรุงแก้ไข : ACT ได้แก่ วิเคราะห์/สรุปผลการดำเนินงานการใช้หลักสูตรสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นสะท้อนความคิดเพื่อการปรับปรุงหลักสูตรโดยจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) การทบทวนและปรับปรุงหลักสูตรสาระการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น จากการพัฒนาส่งผลให้ครูผู้สอนได้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อหล่อหลอมสาระการเรียนรู้ที่ครูได้มีประสบการณ์การจัดการเรียนรู้อย่างแล้วผสมผสานกับหลักการพัฒนาหลักสูตรเชิงวิชาการโดยการตรวจสอบและปรับเข้าสู่มาตรฐานหลักสูตรช่วงชั้น ออกแบบและวางแผนการเรียนรู้แบบบูรณาการ การเรียนรู้บนความพอเพียงด้วยบริบทและสภาพปัญหาด้านบุคลากรคณะกรรมการดำเนินงานจัดทำหลักสูตรของโรงเรียน ได้ร่วมกันกำหนดแนวการจัดการเรียนรู้โดยใช้การสอนแบบรวมชั้นเรียน (ช่วงชั้น) และการสอนแบบ Group Based Learning โดยจำแนกนักเรียนเป็นกลุ่มละ 4-5 คน เพื่อศึกษาเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมถึงการนำแนวคิดการสอนแบบ 5 Ps ที่โรงเรียนได้สังเคราะห์และพัฒนาขึ้น เป็นแนวทางการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งให้นักเรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตัวเอง (ยุทธนา ปฐมวรชาติ. 2549: ออนไลน์) การดำเนินการจัดการเรียนการสอนมีขั้นตอนที่สำคัญประกอบด้วย

P1 : Pre-Learning (ขั้น ก่อนการเรียนรู้) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นจากการแจ้งจุดประสงค์และขอบข่ายการเรียนรู้ มีการสอบถามความต้องการความสนใจเพิ่มเติมของนักเรียนเพื่อนำไปปรับการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับผู้เรียนโดยใช้เทคนิคคำถามที่กระตุ้นให้นักเรียนเกิดความรู้สึกใคร่รู้ หรือคำถามที่นำเข้าสู่บทเรียน รวมถึงการทดสอบก่อนเรียน

P2 : Presentation(ขั้น นำเสนอบทเรียน) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นด้วยการที่ครูนำเสนอบทเรียนใหม่โดยให้นักเรียนศึกษาข้อมูล / ความรู้ / ใบงาน ที่ครูจัดเตรียมไว้ให้ในรูปแบบการเรียนรู้แบบร่วมมือกัน เป็นกลุ่มย่อย จากนั้น ให้นักเรียนสรุปความรู้และนำเสนอแนวคิด เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบันทึกข้อสงสัยเกี่ยวกับเรื่องที่เรียนเพื่อเป็นฐานความคิดสู่การศึกษาค้นคว้าต่อไป

P3 : Participation (ขั้น เรียนรู้แบบมีส่วนร่วม) โดยครูเชื่อมโยงและขยายการเรียนรู้สู่สากล และท้องถิ่นที่กำหนดไว้ในสาระการเรียนรู้โดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ที่ได้ออกแบบไว้ในรูปแบบของใบงาน ใบกิจกรรม จากนั้น ครูจะซักถามความรู้ที่นักเรียนได้รับและให้นักเรียนร่วมกัน

วางแผนการเรียนรู้ รวมถึงครูจะเชื่อมโยงและขยายการเรียนรู้สู่สากลและท้องถิ่นโดยให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ตาม (ใบงาน / ใบความรู้ / ใบกิจกรรม) จากนั้น ครูซักถามความรู้ที่ได้รับ และให้นักเรียนร่วมกันวางแผนการเรียนรู้ต่อไป โดยให้นักเรียนเรื่องที่เรียนในสภาพจริงจากแหล่งเรียนรู้ โดยใช้กิจกรรมสำรวจชุมชน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูล ข้อเท็จจริงที่ได้รับจากประสบการณ์การเรียนรู้

P4 : Practice ชั้น การเรียนรู้สู่สาระการเรียนรู้อื่นๆ ฝึกปฏิบัติและสร้างสรรค์ผลงาน / นำความรู้ไปใช้ในวิถีชีวิตจริง ด้วยกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ต่างๆ เช่น (การสร้างงานศิลปะ / การเขียนสร้างสรรค์ / ฝึกการดำเนินงานตามขั้นตอน / ฝึกทักษะภาษาอังกฤษ ค้นคว้าเพิ่มเติม ฯลฯ)

P5 : Performance Assessment (ชั้น ประเมินผลการเรียนรู้) เป็นขั้นตอนที่ให้นักเรียนสรุปผลการเรียนรู้ประจำหน่วย โดยนำเสนอเป็นแผนผังความคิด และให้นักเรียนนำเสนอผลการเรียนรู้ที่ได้รับ / หรือการสร้างสรรค์ผลงานต่างๆโดยเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์ถ่ายทอดสู่ผลงานด้านศิลปะ ด้านภาษา ด้านคณิตศาสตร์ หรือผลงานเชิงสร้างสรรค์องค์รวมเช่น สมุดภาพ หนังสือเล่มเล็กการทำโครงงาน Mini project เป็นต้น โดยครูจะใช้การประเมินผลจากการตรวจผลงาน / สังเกตการณ์ปฏิบัติของนักเรียน / สัมภาษณ์ความคิดเห็น ฯลฯ รวมถึงการทดสอบหลังเรียน นอกจากนี้ในการบริหารจัดการหลักสูตรได้มีการผสมผสานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (กิจกรรมเสริมหลักสูตร) ที่สนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในวิถีชีวิตประจำวันสำคัญ เช่น กิจกรรมวันสำคัญ กิจกรรมเสริมการอ่านกิจกรรมเรียนรู้นอกห้องเรียน กิจกรรมวิถีพุทธ กิจกรรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

แนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ยึดหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 เป็นหลักนั้น กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 28-29) ได้เสนอแนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
2. การจัดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา
3. การจัดทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษา
4. การออกแบบการเรียนรู้
5. การออกแบบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
6. การกำหนดรูปแบบ วิธีการ และเกณฑ์การตัดสิน การวัดและการประเมินผลและเอกสารหลักฐานการศึกษา

7. การพัฒนาระบบการส่งเสริมสนับสนุน

8. การเรียบเรียงเป็นหลักสูตรสถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ วิสัยทัศน์ เป็นการแสดงถึงเจตนารมณ์ อุดมการณ์ หลักการ ความเชื่อ อนาคตที่พึงประสงค์ เป็นการคิดไปข้างหน้าที่มีเอกลักษณ์ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงสุด ภารกิจ เป็นการแสดงถึงวิธีการดำเนินการถึงสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และชี้นำไปสู่การวางแผนการปฏิบัติต่อไป เป้าหมาย เป็นการกำหนดความคาดหวังด้านคุณภาพที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน

ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่สถานศึกษากำหนด และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรการศึกษา
ขั้นพื้นฐานคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เป็นคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม ที่สถานศึกษาและชุมชน
ร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อปลูกฝังและพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามความต้องการของสถานศึกษาและ
ชุมชน ทั้งนี้คุณลักษณะอันพึงประสงค์ดังกล่าวจะมีความแตกต่างไปจาก คุณลักษณะ และจิตพิสัยที่
กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มสาระวิชาการจัดโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา โครงสร้างหลักสูตร
สถานศึกษาควรประกอบด้วย รายวิชา สาระการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ ครบ
ทั้ง 8 กลุ่มสาระ มีกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนครบทุกภาคเรียน เวลาเรียนในแต่ละรายวิชา แต่ละกลุ่ม
สาระ แต่ละหน่วยการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นรายปีหรือรายภาคการจัดทำสาระของ
หลักสูตรสถานศึกษา

กรมวิชาการ ได้เสนอแนวทางการจัดทำสาระหลักสูตร ดังนี้

1. กำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีหรือรายภาค สถานศึกษาจะต้องกำหนดผลการ
เรียนรู้ที่คาดหวังโดยวิเคราะห์จากมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น ที่กำหนดไว้ในแต่ละกลุ่มสาระการ
เรียนรู้ ทั้งนี้สถานศึกษามีอิสระในการกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง แต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่ว่า ผล
การเรียนรู้ที่คาดหวังนั้น จะต้องมีความสำคัญและจำเป็น ส่งผลโดยตรงต่อมาตรฐานการเรียนรู้ นั้น ๆ
จนสามารถเชื่อถือได้ว่า ถ้าบรรลุผลการเรียนรู้ที่คาดหวังดังกล่าวแล้ว ผู้เรียนจะมีความรู้
ความสามารถตามมาตรฐานการเรียนรู้ นั้น จริง

2. กำหนดสาระการเรียนรู้รายปี หรือรายภาค โดยการวิเคราะห์จากผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง
กำหนดเนื้อหาสาระให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระ และมาตรฐานการเรียนรู้ช่วง
ชั้น นั้น ๆ

3. กำหนดเวลาเรียนและจำนวนหน่วยกิต กำหนดเวลาเรียนให้เหมาะสมสอดคล้องกับผล
การเรียนรู้ที่คาดหวังและสาระการเรียนรู้ นั้น ๆ โดยใช้เกณฑ์ 40 ชั่วโมง มีค่าเท่ากับ 1 หน่วย

4. จัดทำคำอธิบายรายวิชา โดยการนำมาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น สาระการเรียนรู้
ระยะเวลา จำนวนหน่วยกิตมาเขียนเป็นคำอธิบายรายวิชา โดยอาจเขียนเป็นเรียงความหรือแยกเป็น
2 ส่วน

5. จัดทำหน่วยการเรียนรู้ โดยนำสาระการเรียนรู้มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น ที่มี
ความสัมพันธ์กันมาบูรณาการเป็นหน่วยการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้แต่ละหน่วย ประกอบด้วย
มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้น สาระการเรียนรู้ และจำนวนเวลาสำหรับการเรียนรู้ ซึ่งในการจัดทำ
หน่วยการเรียนรู้นี้อาจบูรณาการทั้งภายในและระหว่างสาระการเรียนรู้ หรืออาจเป็นการบูรณาการ
ที่สอดคล้องกับชีวิตจริง โดยพิจารณาจากมาตรฐานการเรียนรู้ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับการ
จัดการเรียนรู้

6. จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์จากหน่วยการเรียนรู้แต่ละหน่วยควบคู่ไปกับ
คำอธิบายรายวิชา แล้วกำหนดเป็นแผนการจัดการเรียนรู้การออกแบบการเรียนรู้

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 33 – 34) เสนอแนวทางการออกแบบการเรียนรู้
ดังนี้

1. การจัดการเรียนการสอน การจัดการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น ควรใช้วิธีการที่หลากหลาย เน้นการจัดการเรียนการสอนตามสภาพจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากธรรมชาติและจาก การปฏิบัติจริง การเรียนรู้แบบบูรณาการ และใช้กระบวนการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ เรียนรู้

2. สื่อการเรียนรู้ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ และเรียนรู้ได้จากสื่อการเรียนรู้อะไรก็ได้ แหล่งการเรียนรู้ทุกประเภท รวมทั้งเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ

3. การวัดและประเมินผล เป็นกระบวนการที่ผู้สอนใช้พัฒนาคุณภาพผู้เรียน การวัดและ ประเมินผลระดับชั้นเรียน มุ่งหาคำตอบว่า ผู้เรียนมีความก้าวหน้าด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการ คุณธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์อยู่ในระดับใด ส่วนการประเมินผลระดับสถานศึกษา เป็นการ ประเมินผลเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียนด้านการเรียนรู้ เป็นรายชั้น ปี และช่วงชั้น ทั้งนี้ สถานศึกษาต้องเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผล โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการ สถานศึกษาการออกแบบกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 35 – 36) เสนอว่า การออกแบบกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จัดให้ผู้เรียนพัฒนาความสามารถของตนเองตามศักยภาพ เน้นการพัฒนา ความเป็นมนุษย์แบบองค์รวมให้ครบทุกด้าน ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคม โดย สถานศึกษาต้องดำเนินการอย่างมีเป้าหมายมีรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมมี 2 ลักษณะคือ กิจกรรมแนะแนวและกิจกรรมนักเรียน การกำหนดรูปแบบ วิธีการวัดประเมินผล และเกณฑ์การ ตัดสิน การวัดประเมินผลและเอกสารหลักฐานการศึกษาการกำหนดรูปแบบ วิธีการวัดและ ประเมินผล และเกณฑ์การตัดสินรวมทั้งเอกสารหลักฐานการศึกษา มีดังนี้

1. เกณฑ์การผ่านช่วงชั้น และการจบหลักสูตรการผ่านช่วงชั้น ที่ 1 2 และ 3 ผู้เรียนต้อง

1.1 เรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม และได้รับการตัดสินผลการเรียนให้ได้ตาม เกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

1.2 ผ่านการประเมิน การอ่าน คิดวิเคราะห์ เขียน ให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

1.3 ผ่านการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

1.4 เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่สถานศึกษา กำหนดการผ่านช่วงชั้นที่ 4 ผู้เรียนจะต้อง

1.5 เรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มได้หน่วยกิต รวมไม่น้อยกว่า 75 หน่วยกิต และได้รับการตัดสินผลการเรียนให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

1.6 ผ่านการประเมิน การอ่าน คิดวิเคราะห์ เขียน ให้ได้ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

1.7 ผ่านการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนดเข้าร่วม กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และผ่านการประเมินตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนดเอกสารหลักฐาน การศึกษาสถานศึกษาทุกแห่งจะต้องพิจารณาจัดทำเอกสารหลักฐานการศึกษา เพื่อใช้ประกอบการ วัดและประเมินผล โดยใช้รูปแบบเดียวกัน เพื่อประโยชน์ในการสื่อความหมายได้ตรงกัน และการส่ง ต่อการพัฒนาระบบการส่งเสริม สนับสนุนสถานศึกษาควรพัฒนาระบบส่งเสริม สนับสนุนต่างๆ ที่

เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ ซึ่งได้แก่ การพัฒนากระบวนการแนะแนว การพัฒนาแหล่งเรียนรู้และห้องสมุด การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ และเครือข่ายวิชาการการเรียบเรียงเป็นหลักสูตรสถานศึกษาการเรียบเรียงเป็นหลักสูตรสถานศึกษา ควรประกอบด้วยส่วนสำคัญดังนี้

1. วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย
2. คุณลักษณะอันพึงประสงค์
3. โครงสร้างหลักสูตร
4. รายวิชาตามกลุ่มสาระการเรียนรู้
5. บทความทางการศึกษา

3.2.1.5 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

หลักสูตรสถานศึกษาเป็นกรอบแนวทางการจัดการศึกษาที่จะพัฒนาผู้เรียนให้มีความสมดุลทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยจัดเหมาะสมกับวัยและศักยภาพของผู้เรียน เพื่อเติบโตเป็นพลเมืองที่ทรงคุณค่า เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ กระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน มี 5 ขั้นตอน คือ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การนำหลักสูตรไปใช้ การตรวจสอบทบทวนหลักสูตร รายงานการตรวจสอบทบทวนหลักสูตร และการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร ดังมีรายละเอียดตามแนวทางการดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

1. การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาได้แก่การจัดให้มีการดำเนินการต่อไปนี้

1.1 สร้างความตระหนักเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยมีหลักสูตรแกนกลาง สาระการเรียนรู้ ศึกษานิเทศก์ ท้องถิ่น/หลักสูตรเฉพาะทาง โดยการประชุม อบรมสัมมนา ศึกษาเอกสาร

1.2 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นประธาน 2) รองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการเป็นรองประธาน 3) ครูหัวหน้า 8 กลุ่มสาระและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษาจำนวน 2 คนเป็นกรรมการ 4) ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการเป็นกรรมการและเลขานุการ

1.3 ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

1.4 กำหนดโครงสร้าง สัดส่วนเวลาเรียน เป้าหมายทิศทางของแต่ละกลุ่มสาระ

1.5 กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.6 จัดทำสาระหลักสูตร 8 กลุ่มสาระและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องทันสมัย ทั้งด้านความรู้วิชาการ ความรู้รอบตัว ความรู้ในชีวิต และความรู้ด้าน ICT

1.7 สรุปเรียบเรียงการจัดทำหลักสูตร

1.8 นำหลักสูตรสถานศึกษาให้คณะกรรมการสถานศึกษารับรอง

2. การนำหลักสูตรไปใช้ได้แก่การจัดให้มีการดำเนินการดังต่อไปนี้
 - 2.1 ประชุมชี้แจงให้ครูได้รับทราบแนวทางการนำหลักสูตรไปใช้ โดยศึกษาเอกสารหลักสูตรและบันทึกการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่องทุกขั้นตอน
 - 2.2 ให้ครูแต่ละกลุ่มสาระร่วมกันวิเคราะห์หลักสูตรสู่แผนการจัดการเรียนรู้
 - 2.3 จัดทำแผนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายทันสมัย มุ่งคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ
 - 2.4 ประเมินผลการใช้หลักสูตรให้สอดคล้องกับกระบวนการในการจัดทำหลักสูตร
 - 2.5 สรุปผลการนำหลักสูตรไปใช้จากแบบประเมิน
3. การตรวจสอบทบทวนหลักสูตรได้แก่การจัดให้มีการดำเนินการต่อไปนี้
 - 3.1 ประชุมชี้แจงครูได้รับทราบความจำเป็นแนวทาง และขั้นตอนการตรวจสอบหลักสูตรสถานศึกษา โดยแบ่งกลุ่มครูตามชั้น ตอนการตรวจสอบหลักสูตรและนำผลการใช้หลักสูตรจากแบบบันทึกมาประมวลเพื่อดำเนินการตรวจสอบหลักสูตร
 - 3.2 คณะกรรมการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาร่วมกันตรวจสอบทบทวนหลักสูตร อย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง ตามหัวข้อต่อไปนี้ 1. วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย 2. คุณลักษณะอันพึงประสงค์ 3. โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา 4. เป้าหมายและทิศทางแต่ละกลุ่มสาระ 5. มาตรฐานและตัวชี้วัดแต่ละกลุ่มสาระ 6. รายวิชาตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 7. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 8. การจัดการเรียนรู้และการส่งเสริมการเรียนรู้ 9. การวัดและประเมินผล
 - 3.3 สรุปข้อมูลเพื่อเตรียมจัดทำรายงานการประเมินหลักสูตร
4. การรายงานการตรวจสอบทบทวนหลักสูตรได้แก่การจัดให้มีการดำเนินการต่อไปนี้
 - 4.1 รวบรวมข้อมูลจากแบบบันทึก ผลการประเมินการใช้หลักสูตรในทุกองค์ประกอบ
 - 4.2 นำผลจากข้อ 4.1 ไปจัดกระทำตามขั้นตอนกระบวนการประเมินผลทางสถิติ
 - 4.3 รายงานผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชนทราบ
5. การพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรได้แก่การจัดให้มีการดำเนินการต่อไปนี้
 - 5.1 ผู้บริหารประชุมชี้แจงให้ครูเห็นความสำคัญและแนวทางในการพัฒนาและการปรับปรุงหลักสูตร
 - 5.2 ให้คณะกรรมการปรับปรุงหลักสูตร นำข้อที่ควรพัฒนาจากการประเมินผลการใช้หลักสูตรมาวางแผนการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร โดยให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานบริบทของกรุงเทพมหานคร และภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงของสังคม
 - 5.3 ดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร
 - 5.4 สรุปรายงานการปรับปรุงหลักสูตร ให้ฝ่ายวิชาการและผู้บริหารทราบ

สรุป หลักสูตรและการนำไปใช้นั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาหลักสูตรแม่บทให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อการนำสู่การไปใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพของโรงเรียนและชุมชน มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากการค้นคว้าศึกษาจากงานวิจัย ผู้วิจัยสามารถ สรุปว่า การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา คือ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้ครูจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาพัฒนา และปรับปรุงหลักสูตรของสถานศึกษา ได้แก่ การศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้น พื้นฐาน พ.ศ.2544 การจัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่างๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตร สถานศึกษา การนำหลักสูตรไปใช้ การบริหารจัดการการใช้หลักสูตร การนิเทศการใช้หลักสูตร การ ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร

3.3 ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

การนิเทศเป็นกระบวนการทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศเพื่อพัฒนางาน ในหน้าที่ความรับผิดชอบ ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง ที่อาจได้ผลรวดเร็วกว่า โดยเฉพาะการนิเทศภายในสถานศึกษา ในอันที่จะปรับปรุง ส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน ให้ดีขึ้น เป็นการเพิ่มพลังการปฏิบัติงานของครู รวมทั้งให้ครูมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพและผล สุดท้ายคือ การศึกษาของเด็กก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ (กมล ภูประเสริฐ. 2544: 59)

3.3.1 ความหมายของการนิเทศการศึกษาได้มีผู้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ อย่างกว้างๆ เช่น อเนก ส่งแสง (2540: 2) กล่าวถึงเรื่องนี้ว่าการนิเทศการศึกษาเป็นแนวคิดเกี่ยวกับ งานในหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การให้บริการเสริม วิชาการการจัดครูเข้าสอน การใช้สื่อการสอน การประเมิน ตลอดจนจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

ปราการ เจริญสุรกุล (2540: 20) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันที่ใช้เหตุผลและปัญญาในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อให้ เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติได้ถูกต้อง ก้าวหน้า และเกิดประโยชน์สูงสุด

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2543: 2) ได้ให้ความหมายของการนิเทศ คือ กระบวนการทำงาน ร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยการให้ความช่วยเหลือแนะนำ ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุง การสอน เพื่อพัฒนานักเรียนให้เต็มศักยภาพ

กมล ภูประเสริฐ (2544:15) ได้ให้ความหมายว่าการนิเทศการศึกษา คือ การทำความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานที่พึงปฏิบัติเพื่อการปฏิรูปการศึกษา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2545: 3) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษา คือ กระบวนการจัดการบริหารการศึกษาเพื่อชี้แนะให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือกับครูและ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครูและเพิ่มคุณภาพของ นักเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของการศึกษา

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษามีถึงกระบวนการพัฒนา ปรับปรุง คุณภาพการศึกษา การชี้แนะให้ความช่วยเหลือและแนะนำครูในการจัดการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพและบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

3.3.2 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ (2543: 182) กล่าวถึงหลักการสำคัญสำหรับการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนว่าผู้บริหารการศึกษา ต้องยึดหลักการสำคัญ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนต้องถือว่าการนิเทศการศึกษาเป็นงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง สำหรับการดำเนินงานนิเทศนั้น ผู้บริหารอาจจะดำเนินการเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นดำเนินการแทน

2. การนิเทศภายในโรงเรียนจะสำเร็จลงได้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือทั้ง 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ หากขาดความร่วมมือจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งการนิเทศจะไม่มีโอกาสพบกับความสำเร็จได้

3. จะต้องตระหนักถึงความเข้าใจว่า การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนนั้นเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อช่วยพัฒนาเพื่อนร่วมงานให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น การนิเทศไม่ใช่เป็นการบังคับ ขู่เข็ญ หรือคอยจับผิดแต่ประการใด

4. บุคลากรภายในโรงเรียนต้องมีการยอมรับ และให้เกียรติซึ่งกันและกันในสภาพความจริงแล้วไม่มีใครที่มีความเชี่ยวชาญทุกด้าน ดังนั้น จึงน่าจะแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความเชี่ยวชาญให้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานมีความรู้ความสามารถสูงขึ้น

5. การนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนต้องเกิดขึ้นจากความจำเป็นในการแก้ปัญหา หรือสนองความต้องการในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

6. การสร้างเสริมกำลังใจของผู้บริหาร จะมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงถือว่าการสร้างเสริมกำลังใจของผู้บริหารจะส่งผลต่อความสัมฤทธิ์ผลของการนิเทศภายในโรงเรียนด้วย

สำนักพัฒนาสังคม (2548: 2) ได้อธิบายถึง การดำเนินการนิเทศการศึกษาให้บรรลุผลตามความมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องยึดหลักการซึ่งเป็นวิถีทางแห่งการแก้ไขปัญหาที่คิดว่าน่าจะมีความเชื่อมั่นได้มากที่สุด หลักการนิเทศการศึกษาที่ดีควรได้จากการประยุกต์แนวคิดต่างๆ จากนักการศึกษาที่ให้ความเห็นไว้ สรุปได้ดังนี้

1. การนิเทศจะเกิดผลสูงสุดในการปรับปรุงการเรียนการสอน ก็ต่อเมื่อการนิเทศนั้น ได้ให้ความสำคัญแก่วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล และตั้งอยู่บนจุดมุ่งมั่นที่แน่นอน ซึ่งได้ตกลงร่วมกัน โดยคณะครูและผู้นิเทศ

2. การนิเทศการศึกษา จะมีความหมายสำหรับครูก็ต่อเมื่อการนิเทศนั้นเกี่ยวข้อง และมีผลต่อผู้รับการนิเทศโดยตรง คือครูต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาว่าเขาต้องการให้การศึกษาช่วยเหลือเรื่องใด

3. การนิเทศการศึกษาที่ดีต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ไม่ย่ำแย่และสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน และต้องช่วยครูให้พบวิธีที่ดีกว่าในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

4. การนิเทศการศึกษาเป็นวิทยาศาสตร์ คือเป็นไปอย่างมีระบบ ระเบียบ ทั้งในด้าน กระบวนการนิเทศ และการใช้เครื่องมือ มีการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นปรนัย เชื่อถือได้ แทนที่จะสรุป จากความคิดเห็นอย่างเดียว

5. การนิเทศการศึกษาเป็นประชาธิปไตย คือมีความเคารพในบุคคลแต่ละคน ร่วมมือกัน ทำงาน ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยใช้อำนาจน้อยที่สุดและอำนาจนั้น ต้องมาจากหมู่คณะ

6. การนิเทศการศึกษาควรเป็นการสร้างสรรค์ คือต้องส่งเสริมให้บุคคลแต่ละคนแสดงออก ซึ่งความสามารถของตนเองและพัฒนาความสามารถให้สูงสุด

7. ควรมีการประเมินผลโครงการนิเทศ โดยผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้อง ทั้งหมดได้ทราบถึงผลในการดำเนินการ

ชุด บุญมา (2551: ออนไลน์) ได้กล่าวถึง หากนำความหมายของการนิเทศ หลักการนิเทศ ดังเดิมมาผสมผสานกับแนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษา แนวคิดที่เกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน แนวคิดว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพครู และระดับคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษา หลักการนิเทศคือ

1. การนิเทศการศึกษา จะต้องเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นความร่วมมือร่วมใจ ในการดำเนินงาน ใช้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

2. การนิเทศการศึกษา มุ่งให้ครูรู้จักวิธีคิดค้นการทำงานด้วยตนเอง มีความสามารถในการ นำตนเอง และสามารถตัดสินใจปัญหาของตนเองได้

3. การนิเทศการศึกษา ควรเป็นการแสวงหาความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล แล้วเปิด โอกาสให้ได้แสดงออกและพัฒนาความสามารถเหล่านั้น อย่างเต็มที่

4. การนิเทศที่ดี จะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ยั่วยุและสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน และต้องทำให้ครูรู้สึกว่าจะช่วยให้เขาพบวิธีดีกว่าในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

5. การนิเทศการศึกษา ควรเป็นไปอย่างง่าย ๆ ไม่มีพิธีรีตอง

3.3.3 องค์ประกอบในการนิเทศ

ประยูรศรี วงศรี (2550: ออนไลน์) ได้อธิบายว่า องค์ประกอบของการนิเทศภายใน สถานศึกษา มีดังนี้

1. บุคลากรนิเทศ

2. วิธีการนิเทศ

3. กระบวนการนิเทศ

1. บุคลากรนิเทศ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ฝ่ายวิชาการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ และครูผู้สอนซึ่งจะ เป็นตัวจักรสำคัญในการนิเทศการศึกษาและทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศการศึกษาด้วย

2. วิธีการนิเทศ

2.1 กำหนดจุดมุ่งหมายการนิเทศ ที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานและความร่วมมือในการทำงาน ของครูและคณะส่งเสริมให้ครูรักงานวิชาการทำงานวิชาการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เคารพใน

หลักการและเหตุผล พยายามปรับปรุงคุณภาพของงาน และช่วยเหลือให้ครูปฏิบัติงานได้สะดวก มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจมีเวลาปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 กำหนดวิธีการหาข้อมูล ศึกษาปัญหาอุปสรรคและประเด็นที่ต้องพัฒนา ได้แก่ การเข้าเยี่ยมชั้นเรียน การสังเกตปรึกษาหารือประเมินผลงานทางวิชาการของโรงเรียน

2.3 กำหนดวิธีหรือกิจกรรมการนิเทศโดยพิจารณาเลือกวิธีการหรือกิจกรรมต่อไปนี้ตามความเหมาะสม ได้แก่ การปฐมนิเทศ การสาธิตการจัดกระบวนการเรียนรู้ การประชุม การอบรม การเรียนรู้ แบบบันทึก บรรยายภาคในชั้น เรียน และอ้างอิงเอกสาร การนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ จะต้องอยู่บนหลักแห่งมนุษยสัมพันธ์ การนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการนิเทศการศึกษาแม้ว่าจะจำกัดลงมาแล้วว่าเป็นการนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ เกี่ยวกับครูโดยตรงแล้วก็ตาม แต่ยังเป็นกิจกรรมการนิเทศที่ผสมผสานกันทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน

3. กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษาประกอบด้วย การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา อุปสรรคและความต้องการ การวางแผนดำเนินการตามแผน การสร้างสื่อเครื่องมือและพัฒนาวิธีการ นิเทศ ติดตามและประเมินผลรายงานตามลำดับดังนี้

3.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ

3.2 การวางแผนและกำหนดทางเลือก

3.3 การสร้างสื่อนวัตกรรมเครื่องมือ

3.4 การปฏิบัติการนิเทศภายในสถานศึกษา

3.5 การประเมินผลและการรายงานผล

การนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน การนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้เป็นการช่วยเหลืออำนวยความสะดวก แนะนำชี้แจงบริการ ร่วมมือปรับปรุงแก้ไข พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้ครูปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีส่วนร่วมและร่วมมือซึ่งกันและกันแบบกัลยาณมิตรระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ความสำคัญและความจำเป็นของการนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้

3.3.4 กระบวนการนิเทศ

แฮร์ริส (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2545: 26 – 28; อ้างอิงจาก Harris.1975: 14 – 15) ได้สรุปกระบวนการนิเทศการศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน ซึ่งเขียนย่อๆ ว่า POLCA ซึ่งอธิบายไว้ ดังนี้

1. กระบวนการวางแผน (Planning Processes) คือ การติดตามการนิเทศการจัดตารางทำงาน ตารางการนิเทศ และทำโครงการต่างๆ

2. กระบวนการจัดการ (Organizing Processes) คือ มีการกำหนดหน้าที่เพื่อไม่ให้ทำงานซ้ำซ้อน ขจัดปัญหาซ้ำซ้อนกัน ชี้แหล่งข้อมูลทางวิชาการ จัดวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวก การจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ในโรงเรียน

3. กระบวนการผู้นำ (Leading Processes) หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการตัดสินใจ ให้ข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาแนะนำ ให้กำลังใจ เสริมแรง เอาใจใส่ ในเรื่องสวัสดิภาพใช้ความสามารถในการสื่อสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. กระบวนการควบคุม (Controlling Processes) หมายถึง การติดตามการทำงานของบุคลากรโดยใช้พระคุณมากกว่าพระเดช เมื่อพบข้อบกพร่องข้อผิดพลาดผู้แทนจะแก้ไขข้อบกพร่องนั้นด้วยความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ให้การนิเทศและผู้รับการนิเทศ เห็นได้ว่าการควบคุมทางการนิเทศนั้น เป็นกระบวนการที่แตกต่างไปจากการควบคุมทางการบริหาร

5. กระบวนการประเมินผล (Assessing Processes) ได้แก่ การตัดสินใจการปฏิบัติงาน การวิจัย และการวัดผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่สำคัญคือการพิจารณาผลงานในเชิงปฏิบัติว่าให้ผลมากน้อยเพียงใด และวัดผลอย่างมีแบบแผน มีความเที่ยงตรง ทั้งนี้มีการวิจัยด้วย

3.3.5 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา

ชาร์ล มณีศรี (2542: 82 – 83) ได้เสนอกระบวนการนิเทศไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การประเมินการทำงาน (Assessing) เป็นการศึกษาสภาพที่เป็นอยู่รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล ความสอดคล้องประสานสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมการทำงาน

2. จัดลำดับความสำคัญของงาน (Priority) เรียงลำดับความสำคัญกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกำหนดทางเลือก

3. การออกแบบวิธีการทำงาน (Designing) จัดระบบงาน แผนการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน นำทฤษฎีสู่การปฏิบัติ การเตรียมการที่จะปฏิบัติงาน

4. การจัดทรัพยากร (Allocating Resources) การจัดทรัพยากรโดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรในการทำงาน

5. การประสานงาน (Coordination) การนิเทศเป็นกระบวนการประสานใช้ทรัพยากรจึงจะบังเกิดผล การประสานงานที่ดีมีทั้งประสานแผน ประสานคน และประสานงบประมาณให้เกิดความกลมกลืน โดยเฉพาะการกำหนดระยะเวลาไม่ให้ซ้ำซ้อน

6. การนำในการทำงาน (Directing) การที่นำได้ดีนั้น ตั้งเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน กำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติ กำหนดผู้รับผิดชอบ

ไพโรจน์ กลั่นกุหลาบ (2543: 182) ได้กล่าวถึงเงื่อนไขที่จะทำให้การจัดการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนประสบความสำเร็จ 2 ประการ คือ

1. ผู้บริหารการศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการกำหนดนโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญแก่งานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน โดยถือว่างานนิเทศการศึกษาเป็นงานที่โรงเรียนจะต้องปฏิบัติ

2. ผู้บริหารการศึกษาจะต้องมอบหมายให้ศึกษานิเทศก์ในสังกัดทำหน้าที่นิเทศงานการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน ช่วยให้โรงเรียนสามารถดำเนินการตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ การช่วยเหลือของศึกษานิเทศก์ช่วยให้บุคลากรของโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและเป็นการสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

กมล ภูประเสริฐ (2544: 9-13) ได้กล่าวถึงการบริหารการนิเทศภายในสถานศึกษา ได้แก่ การจัดให้มีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารมีความสามารถในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการนิเทศภายในที่มีหลักการให้บุคลากรทุกคนร่วมกันรับผิดชอบในการนำเสนอสถานศึกษาไปสู่มาตรฐานการศึกษาทุกคนจึงต้องร่วมคิด ร่วมกันทำ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถพึ่งตนเองได้ ในทางวิชาการแต่ละคนเป็นผู้นิเทศและเป็นผู้รับผิดชอบการนิเทศตามความเหมาะสมเฉพาะตัวในแต่ละด้าน

2. ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิธีการและระยะเวลาการนิเทศ ภายในวิธีการที่จะนำไปใช้ควรเป็นวิธีการที่มีลักษณะเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน เช่น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจจากการอ่าน การค้นคว้า การได้ไปประชุมอบรมสัมมนา ปฏิบัติการในระดับต่างๆ การสาธิตรูปแบบการสอน เพื่อช่วยกันค้นหาข้อบกพร่องและการปรับปรุงให้เป็นรูปแบบของสถานศึกษาร่วมกัน การประชุมระดมสมองที่ไม่ต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์กันโดยตรง เป็นต้น

3. ผู้บริหารมีความสามารถในการควบคุมดูแลและส่งเสริมให้มีการดำเนินการนิเทศภายในอย่างสม่ำเสมอ

4. ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยถือเป็นปัญหาของสถานศึกษาโดยส่วนรวม

เกลทฮอร์น (Glatthorn. 1984: 60 – 61) เสนอบทบาทของผู้บริหารในการนิเทศ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องมีความสามารถปรึกษาหารืออย่างเปิดเผยในการสังเกตการณ์สอน วิธีสังเกตการณ์สอนหรือปฏิบัติงานและในเวลาสังเกต

2. ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการนิเทศ กำหนดเวลาในการประชุมและการสังเกตการณ์สอนหรือปฏิบัติงานล่วงหน้าโดยร่วมมือกับครูหรือคณะครูที่ร่วมโครงการนิเทศ

3. การนิเทศผู้บริหารควรเป็นการพัฒนาการเรียนรู้ของครูเฉพาะเรื่อง เฉพาะกรณี โดยสังเกตการสอนในเรื่องที่ครูสนใจมากที่สุดหรือเป็นปัญหาประเด็นหรือเรื่องที่พยายามปรับปรุงแก้ไข และไม่จำเป็นต้องสังเกตการสอนบ่อยครั้ง เช่น เกี่ยวกับการนิเทศการสอนแบบอื่นๆ ผู้บริหารทำหน้าที่นี้เทศควรคำนึงถึงเรื่องดังกล่าวเป็นสำคัญ ซึ่งมีข้อเสนอแนะในการสังเกตการสอนโดยผู้บริหารที่ทำหน้าที่นี้เทศ ดังนี้

3.1 ผู้บริหารต้องรู้ว่าครูกำลังทดลองใช้หรือพยายามใช้รูปแบบวิธีสอนอะไรในครั้งนั้น หรือต้องการพัฒนางานวิชาการเรื่องใด มีใครบ้างร่วมโครงการ

3.2 จำนวนนักเรียนในห้องเรียน กลุ่มที่สนใจเรียนหรือไม่สนใจเรียนกี่คน ครูใส่ใจต่อพฤติกรรมการเรียนของนักเรียนหรือไม่

3.3 มีประเด็นใดบ้าง หรือเรื่องใดบ้างที่เป็นตัวบ่งชี้ผลการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของนักเรียนในคาบนั้น และครูมีการวัดประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนระหว่างเรียนอย่างไร

3.4 ครูตอบสนองและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่นักเรียนอย่างไรบ้าง นักเรียนแสดงออกถึงการพัฒนาการเรียนรู้อย่างไร และครูส่งเสริมพัฒนานักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้นอย่างไร

วัชรรา เล่าเรียนดี (2545: 146) ได้กล่าวถึงการดำเนินการนิเทศโดยผู้บริหาร ดังนี้

1. ผู้บริหารมีความสามารถเลือกผู้ที่จะทำหน้าที่นิเทศ ซึ่งควรเป็นผู้บริหารทางวิชาการที่มีความรู้ความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอน

2. ผู้บริหารมีความสามารถวางแผนกับหัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้าสายชั้นเพื่อสอบถามความสมัครใจของครูที่เต็มใจจะรับการนิเทศโดยผู้บริหาร ซึ่งครูที่รับการนิเทศโดยผู้บริหารไม่ควรมากเกินไป

3. ผู้บริหารมีความสามารถประชุมวางแผนร่วมกับครูผู้รับการนิเทศ วางแผนการนิเทศ กำหนดสังเกตการสอนหรือปฏิบัติและกำหนดวันเวลาที่จะสามารถสังเกตกำหนดช่วงเวลาและวิธีการในการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ได้นำไปปฏิบัติเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการสอนด้วยต่อไป

4. ผู้บริหารสามารถสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียนแต่ละครั้ง ควรใช้เวลาไม่มากตามประเด็นสำคัญที่ได้ตกลงกันไว้ เช่น กระบวนการสอน การเรียนรู้ของนักเรียน การมีส่วนร่วมของนักเรียน สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร (2551: 22 – 23) ได้สรุปถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการนิเทศภายในโรงเรียน ดังนี้

1. เป็นผู้นิเทศภายในโรงเรียน

2. มีความสามารถในการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการนิเทศภายในโรงเรียนอย่างแท้จริง

3. ร่วมประชุมวางแผนการนิเทศภายในโรงเรียนกับผู้นิเทศและครูในฐานะประธานคณะกรรมการ

4. สามารถพิจารณาอนุมัติโครงการนิเทศภายในโรงเรียนที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของโรงเรียน

5. สามารถเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับนิเทศ

6. สามารถให้คำปรึกษา แนะนำ และเป็นวิทยากรที่ดีแก่ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ

7. สามารถช่วยเหลือและส่งเสริมให้ครูมีความรู้และมีพัฒนาการทางวิชาชีพ

8. สามารถใช้เทคนิคการบริหารมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการนิเทศในโรงเรียน

9. สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2546: 36) ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติสำหรับการนิเทศการศึกษา ไว้ดังนี้

1. จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา

2. ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบหลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา

3. ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

4. ติดตาม ประสานงานกับพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนของสถานศึกษา

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา กับสถานศึกษาอื่นหรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

ประยูรศรี วงศรี (2550: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการนิเทศการจัดกระบวนการเรียนรู้ ดังนี้

1. ปฐมนิเทศครูใหม่
2. จัดประชุมก่อนเปิดภาคเรียน
3. สังเกตการณ์จัดกระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน
4. เยี่ยมชั้นเรียน
5. สาธิตการจัดกระบวนการเรียนรู้
6. นิเทศเป็นรายบุคคลหรือหมู่คณะ
7. อบรมครู

สำนักการศึกษา (2551: 8) ได้สรุปว่าบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำของหน่วยงานต้องแสดงบทบาทผู้นำนิเทศดังต่อไปนี้

1. สามารถสนับสนุนให้เกิดการนิเทศภายในอย่างจริงจัง
2. สามารถทำหน้าที่เป็นวิทยากรที่ดีของครูทุกโอกาส ให้คำแนะนำชี้แหล่งวิชาการแก่ครู
3. สามารถบริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้นำนิเทศ และผู้รับการนิเทศในทุกเวลาที่มีผู้ขอความร่วมมือ
4. สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำนิเทศและผู้รับการนิเทศ
5. สามารถสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้นำนิเทศและผู้รับการนิเทศ
6. ผู้บริหารอาจเป็นผู้นำนิเทศหรือเป็นผู้รับการนิเทศ ผู้บริหารควรปฏิบัติตนให้เหมาะสมและ

ถูกกาลเทศะ

8. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
9. สัมมนาครู
10. จัดหาหนังสือที่ดีมีคุณค่าให้ห้องสมุด
11. จัดหา สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ให้แก่ครู
12. สนับสนุนให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติมระหว่างปิดภาคเรียน

กล่าวโดยสรุปได้ว่าบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญมาก ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้มีระบบนิเทศภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพราะการนิเทศเป็นการค้นหาศักยภาพของครูและส่งเสริมให้กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนบรรลุผลตามเป้าหมายซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนเพราะการจัดการเรียนการสอนจะก้าวหน้าหรือล้าหลังขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน

3.3.6 การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา

การวางแผนเป็นเครื่องชี้วัดแนวทางการปฏิบัติงาน การวางแผนงานเป็นกระบวนการที่สถานศึกษาได้กำหนดขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตตามความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติก่อนหลัง

การวางแผนงานวิชาการในสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้ได้มากที่สุด (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2545: 95)

ประทุม เข้มวิลาส (2546: 4) ได้สรุปไว้ว่า การประเมินผลการนิเทศ เป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการนิเทศ จัดให้มีขึ้น เพื่อทราบผลของการปฏิบัติงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายเพียงใด เพื่อทราบข้อดี ข้อเสีย ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงานในการประเมินผลการนิเทศ ควรจะประเมินทั้งผลผลิต กระบวนการปฏิบัติงานและปัจจัยป้อนเข้า โดยให้ความสำคัญกับผลผลิตมากที่สุด รองลงมาคือกระบวนการปฏิบัติงาน และปัจจัยป้อนเข้า ในส่วนของผลผลิตนั้นอาจจะประเมินผลที่เกิดขึ้นกับผู้รับการนิเทศโดยตรง ไม่จำเป็นต้องประเมินคุณภาพผู้เรียนก็ได้ ทั้งนี้เพราะคุณภาพผู้เรียนนั้น จะขึ้น อยู่กับปัจจัยอื่นๆ อีกมาก

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 21) ให้ความหมายของการวางแผนการนิเทศคือ ขั้นเตรียมการก่อนนิเทศควรดำเนินการ ดังนี้

1. สำรวจสภาพปัญหาหรือความต้องการพัฒนาโดยสำรวจสภาพปัญหาในการจัดการเรียนการสอน หรือปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียนที่ไม่เหมาะสมและความต้องการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายทั้งผู้บริหารและครูพร้อมทั้งสรุปปัญหาและความต้องการพัฒนาจากแบบสำรวจที่จัดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาตามความจำเป็นก่อนหลังเพื่อดำเนินงานขั้นต่อไป

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อแก้สภาพปัญหาในการจัดการเรียนการสอนหรือพฤติกรรมกรรมการสอนที่ไม่พึงประสงค์หรือกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อสนองต่อความต้องการการพัฒนาของผู้บริหาร

3. กำหนดวิธีปฏิบัติงานนิเทศ เป็นขั้นตอนระดมสมองจากกลุ่มนิเทศภายในโรงเรียน โดยกำหนดกิจกรรมนิเทศหรือเทคนิคการนิเทศเพื่อสนองต่อวัตถุประสงค์ของการนิเทศ เช่น กิจกรรมการนิเทศ โดยการสาธิตการสอน การศึกษาดูงาน การนิเทศโดยสังเกตการณ์สอน

ชัต บุญมา (2551: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงการวางแผนการนิเทศไว้ว่า การวางแผนการนิเทศการศึกษา จะต้องทำความเข้าใจกับพระราชบัญญัติการศึกษาและระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ทำความเข้าใจกับมาตรฐานทางการศึกษาทั้งของโรงเรียนและของบุคลากรอย่างชัดเจนอย่างถ่องแท้ทุกมาตราเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างกัน ศึกษาการปฏิบัติได้มาตรฐานของกลุ่มเป้าหมายที่จะทำการนิเทศการศึกษาอาจทำได้โดยพิจารณาผลการประเมินตนเองของโรงเรียนหรือทำการศึกษาก่อนการนิเทศเฉพาะก็ได้ และวิเคราะห์ปัญหาการนิเทศ เน้นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับวิธีคิดวิธีปฏิบัติงานใดๆ ของผู้รับการนิเทศที่กำลังเป็นอยู่ เมื่อได้วิเคราะห์และทำความเข้าใจแล้วจึงนำวางแผนการนิเทศ โดยใช้หลักแนวคิดและกิจกรรมนิเทศที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น และใช้แนวคิดในการประกันคุณภาพการศึกษาทั้ง 4 ประการ ต่อไปนี้มาประยุกต์ใช้เป็นหลักในการปฏิบัติการนิเทศเพิ่มเติม ได้แก่ 1. การใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหาร หรือเป็นการนิเทศที่เป็นไปตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียนโดยผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายมีส่วนร่วม 2. การยึดผู้รับการนิเทศเป็นศูนย์กลางการนิเทศ 3. การแสดงความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้หรือการนิเทศที่สามารถแสดง

ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการปฏิบัติรวมทั้งปัจจัยต่างๆที่นำมาใช้ ตั้งแต่ต้นจนกระทั่งสิ้นสุดการนิเทศอย่างชัดเจน 4) การมีส่วนร่วมคิดร่วมทำหรือความพยายามที่จะให้ผู้รับการนิเทศมีส่วนร่วมในการวางแผนและประเมินผลการนิเทศ เป็นต้น

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร (2551: 6-7) ได้สรุปถึงการประเมินผลการนิเทศการศึกษา ดังนี้

1. โรงเรียนได้จัดการนิเทศงานวิชาการอย่างเป็นระบบหรือไม่
2. บุคลากรมีความพึงพอใจ ได้พัฒนาความรู้ ความคิด ความสามารถในการปรับปรุงพฤติกรรมการสอนของตนได้เพียงใด
3. นักเรียนได้พัฒนาคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรหรือมาตรฐานการศึกษาเพียงใด
4. โรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพได้ระดับตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดเพียงใด

3.3.7 หลักการประเมินผลการนิเทศ

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร (2551: 8) ได้เสนอถึงหลักการประเมินผลการนิเทศไว้ว่า

1. การประเมินผลจะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการนิเทศตามขั้นตอนต่างๆ เป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง และมีการบันทึกผลการประเมินไว้เป็นหลักฐาน
2. ควรให้คณะครูมีส่วนร่วมในการประเมิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ครูประเมินตนเอง จะทำให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงความจริงที่สุด
3. การประเมินผลต้องยึดจุดมุ่งหมาย และเกณฑ์ที่กำหนดมาตรฐานไว้อย่างชัดเจน
4. ใช้เครื่องมือการประเมินผลที่เหมาะสม เช่น
 - แบบสอบถาม
 - แบบสำรวจ
 - แบบสัมภาษณ์
 - การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน
 - การทบทวนการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยสามารถสรุปว่า ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการชี้แนะให้ความช่วยเหลือและแนะนำครูในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ การจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในสถานศึกษา การดำเนินงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา การประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา

3.4. ด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ระบุถึงแนวทางในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนไว้มาตรา 24(5) ว่าให้มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความสามารถในการวิจัยในชั้นเรียนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันกับสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ และมาตรา 30 ได้ระบุว่าให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา มาตรา 67 รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทย มาตรา 69 รัฐต้องจัดให้มีหน่วยงานกลาง ทำหน้าที่พิจารณาเสนอ นโยบาย แผนส่งเสริมและประสานการวิจัย การพัฒนาและการใช้รวมทั้งการประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของการผลิตและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษาเพื่อจะได้นำความรู้นี้ไปถ่ายทอดกับครูได้ ซึ่งมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงความรู้ความสามารถของผู้บริหารเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษาดังนี้

3.4.1 ความหมายของการวิจัย

คณะกรรมการส่งเสริมการวิจัย (2543: 53) ได้ให้ความหมายของการวิจัยหมายถึง การศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบระเบียบ เพื่อแสวงหาคำตอบสำหรับปัญหาหรือคำถามการวิจัยที่กำหนดไว้ หรือเพื่อแสวงหาความรู้ใหม่ ซึ่งทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการหรือประโยชน์ในทางปฏิบัติ ด้วยกระบวนการอันเป็นที่ยอมรับในวิทยาการของแต่ละสาขา และเชื่อถือได้มากที่สุด

สรุปได้ว่าการวิจัยหมายถึงกระบวนการแสวงหาความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างเป็นระบบมีการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการจัดระเบียบข้อมูลและการตีความหมายที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยกระบวนการได้มาซึ่งคำตอบที่ถูกต้อง อันเป็นที่ยอมรับในวิทยาการและเชื่อถือได้มากที่สุด

3.4.2 ความสำคัญของการวิจัย

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร (2551: 1-2) ได้ให้ความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ไว้ว่า การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้จะเน้นไปที่การวิจัยปฏิบัติการ (Classroom Action Research) มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ การนำผลการวิจัยไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากที่สุด และบรรลุเป้าหมายหลักสูตรที่สุด การจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ผู้บริหารต้องส่งเสริมครูผู้สอนสามารถใช้การวิจัยควบคู่ไปกับการปฏิบัติจริงในชั้นเรียนเรียกว่า การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน (Classroom Action Research) ซึ่งจะช่วยให้ครูผู้สอนเห็นภาพลำดับขั้นตอนการจัดกระบวนการเรียนรู้ในห้องเรียนได้ตลอด มีเป้าหมายการจัดการเรียนรู้

ที่ชัดเจน พัฒนาการจัดการเรียนรู้และหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (บุญชม ศรีสะอาด.2546: 26) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการทำวิจัยซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนการทำวิจัย

1. กำหนดเรื่อง/หัวข้อที่จะทำวิจัย

1.1 เลือกปัญหา

- แนวทางในการเลือกปัญหาเพื่อทำวิจัย
- เรื่องที่ควรทำวิจัย
- การตั้งชื่อเรื่องงานวิจัย

1.2 วิเคราะห์ปัญหา

- ที่มาของปัญหา สิ่งที่ต้องการทราบจากการวิจัย
- ขอบเขตการวิจัย
- สิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย (ทฤษฎีที่จะนำมาใช้ในงานวิจัย)
- ข้อความหรือคำที่เป็นปัญหา
- คาดคะเนผลการวิจัย

2. วางแผนและออกแบบงานวิจัย

2.1 ระเบียบวิธีวิจัย

2.2 เครื่องมือวิจัย

2.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.5 กำหนดแผนการดำเนินการ

2.6 เขียนโครงการ

- บทนำ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ขอบเขตของการวิจัย ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง นิยามศัพท์เฉพาะ

- แนวคิดและทฤษฎีที่สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตัวแบบ/กรอบคิดในการวิจัย
- ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้รูปแบบการวิจัย (ระเบียบวิธีวิจัย) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ

ข้อมูล วิธีการเลือกตัวอย่าง วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

- เอกสารอ้างอิง

3. เก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 เตรียมการสร้างเครื่องมือ/ออกแบบสอบถาม จัดทำคู่มือการลงรหัส

3.2 ปฏิบัติการในห้องทดลอง/ภาคสนาม

4. วิเคราะห์ข้อมูล (เป็นหัวข้อในการอบรมครั้งนี้)

- 4.1 วิเคราะห์ข้อมูลขั้นต้น การบรรยายลักษณะกลุ่มตัวอย่าง
- 4.2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อต่อวัตถุประสงค์/ทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis)

5. เขียนรายงานการวิจัย

บทที่ 1 บทนำ

บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม

บทที่ 3 สมมติฐานและตัวแบบงานวิจัย

บทที่ 4 ระเบียบวิธีวิจัย

บทที่ 5 รายงานผลการวิจัย เสนอผลการวิเคราะห์และอธิบาย/สรุปโดยไม่ต้องใส่ความ

คิดเห็น

บทที่ 6 สรุปผลการวิจัยอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย จุดมุ่งหมายวิธีการวิจัย ผลการวิจัยเป็นสิ่งที่ค้นพบจากการวิจัย การอภิปรายผลอธิบายให้เหตุผลของสิ่งที่พบโดยยึดทฤษฎีเป็นแนวทาง ข้อเสนอแนะ การใช้ผลการวิจัยสิ่งที่อาจจะทำวิจัยเพิ่มเติมบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน

กองวิจัยทางการศึกษา (2545: 14) อธิบายไว้ว่า ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องอาศัยปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนด้วยความพึงพอใจดังนี้

1. สามารถส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของงานวิจัย
2. ให้สามารถส่งเสริมการยอมรับนับถือครูผู้ทำวิจัย
3. มีความรับผิดชอบต่อครูผู้ทำวิจัย
4. สามารถส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของครูผู้วิจัย

สุวิมล ว่องวานิช (2545: 78 – 79) ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสามารถในการส่งเสริมการวิจัยของผู้บริหารไว้ 8 ประการดังนี้

1. สามารถกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน
2. สามารถสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก
3. สามารถวางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน
4. สามารถส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่มของครูอาจารย์ในโรงเรียน ให้ครูมีเวลาประชุม เพื่ออภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานวิจัยในชั้นเรียนของครูแต่ละคน

5. สามารถสังเคราะห์ผลการวิจัยของรายงานการวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียน
6. สามารถจัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียน
7. ยกย่องให้กำลังใจสิ่งตอบแทนเป็นแรงเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู
8. สามารถวางระบบฐานข้อมูลงานวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียน

กมล ภูประเสริฐ (2544: 9-13) สรุปไว้ว่า การบริหารงานวิจัยและพัฒนา ได้แก่ การจัดให้มีการดำเนินงานดังต่อไปนี้ผู้บริหารมีความสามารถในการทำความเข้าใจและส่งเสริมให้มีการวิจัยในชั้น

เรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้สอนแต่ละคนควรทำการวิจัยในชั้นเรียนของตนโดยเรียงจากประเด็นปัญหาการเรียนการสอน ซึ่งผู้สอนเห็นว่าควรมีการทดลองรูปแบบการสอนที่คิดว่าจะได้ผลดีกว่าเดิมหรือทดลองสื่อการเรียนการสอนที่ผู้สอนดัดแปลงปรับปรุงหรือคิดค้นขึ้นใหม่ เพื่อตรวจสอบว่าสิ่งที่ตนคิดขึ้นมานั้น สามารถใช้พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน จนทำให้คุณภาพการศึกษามุ่งบรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ได้จริงหรือไม่ อันเป็นการฝึกการทำงานเป็นระบบโดยอาศัยกระบวนการวิจัย การร่วมกันกำหนดประเด็นปัญหาที่เป็นข้อขัดแย้งร่วมกันในสถานศึกษา หรือประเด็นที่ควรพัฒนาร่วมกันในสถานศึกษาเพื่อการวิจัยในภาพรวมของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546: 137 – 140) ได้กล่าวถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนไว้ 8 ประการดังนี้

1. สามารถสร้างความตระหนักให้ครูทุกคนเห็นว่าการทำวิจัยในชั้นเรียนเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติจนเป็นวิถีชีวิตในการทำงาน
2. สามารถกำหนดเป็นนโยบายและแผนงานของโรงเรียน ให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอน
3. สามารถพัฒนาครูให้มีความเข้าใจเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน
4. มอบหมายให้ครูทุกคนทำวิจัยในชั้นเรียนคนละ 1 เรื่อง
5. สนับสนุนให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจครู
6. สามารถนิเทศติดตามผลการทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างสม่ำเสมอ
7. สามารถรวบรวมและเผยแพร่ผลงานวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียน
8. จัดให้มีการประกวดผลการวิจัยในชั้นเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2546: 35) ได้กำหนดความสามารถผู้บริหารในการปฏิบัติด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา
2. ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้
3. ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนเผยแพร่ผลงานวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น

มนัส ไชยศักดิ์ (2547: 49) เสนอว่า การส่งเสริมให้ครูทำการวิจัยในชั้นเรียนได้ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการดำเนินการ 5 ประการดังนี้

1. ประชุมชี้แจงครูในเรื่องการวิจัยในชั้นเรียน
2. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการทำวิจัยในชั้นเรียน
3. สร้างครูผู้นำทางการวิจัย
4. จัดให้ครูทำวิจัยร่วมกัน

5. ขยายผลการทำวิจัยในชั้นเรียนให้ครูทุกคนภายในโรงเรียน

สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา (กัลยากร มั่นถาวรวงศ์ 2547: 49; อ้างอิงจากสำนักงานการปฏิรูปการศึกษา 2545: 17) ได้กล่าวถึงความสามารถและหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการวิจัยไว้ 2 ประการดังนี้

1. มีความสามารถในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน หลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การใช้สื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน

2. สามารถรวบรวมและเผยแพร่ผลการทำวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษารวมทั้งสนับสนุนให้ครูนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

พิชัย แก้วสุวรรณ (2548: 35) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนดังนี้

1. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน
2. สนับสนุนการวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก
3. วางระบบกระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน
4. ส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มครูอาจารย์ในโรงเรียน บริหารให้ครูมีเวลาประชุมเพื่ออภิปรายเกี่ยวกับงานวิจัยในชั้นเรียนของครูแต่ละคน
5. สังเคราะห์ผลการวิจัยของรายงานการวิจัยในชั้นเรียนของครูในโรงเรียน
6. จัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียน
7. ยกย่องให้กำลังใจ สิ่งตอบแทนเป็นแรงเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู
8. วางระบบฐานข้อมูลงานวิจัยในชั้นเรียนของโรงเรียน

ถวิล อรัญเวศ (2549: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมวิจัยดังนี้

1. กำหนดเป็นนโยบายให้ผู้สอนได้จัดทำโครงการวิจัยในชั้นเรียนไว้ เช่น ในแต่ละภาคเรียน ควรจะมีเกณฑ์ขั้นต่ำในการวิจัยในชั้นเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาการเรียนการสอนอย่างน้อย 2-3 เรื่อง เป็นต้น โดยจัดงบประมาณเพื่อส่งเสริมไว้

2. ขยายความคิด ควรจัดให้มีการอบรมผู้สอนให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการทำวิจัยในชั้นเรียนให้ถ่องแท้เสียก่อน ดังคำที่ว่า "จะกินต้องเตรียมอาหาร จะพัฒนาการต้องเตรียมคน จะพัฒนาคนต้องเริ่มที่จิตใจ จะพัฒนาอะไรๆ ต้องใช้งานวิจัยเป็นฐานไว้ก่อน"

3. พืชติปัญหา ควรมีการสร้างข้อตกลงร่วมกับผู้สอนว่า ถ้าครูผู้สอนคนใดพบปัญหาการเรียนการสอนในห้องเรียน ไม่ต้องยอมแพ้ แต่ต้องหาวิธีการแก้ปัญหาให้ได้ โดยการนำเข้าที่ประชุมหรือผู้สอนสามารถศึกษาจากงานวิจัย และจากการทดลองของผู้สอนเองตามหลักการวิจัยแบบง่าย ซึ่งเกิดจากการบรรยายสภาพปรากฏการณ์ที่เป็นจริงในห้องเรียน

4. หาแนวทางการพัฒนา กระตุ้นให้หาแนวทางการวิจัยในชั้นเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาการเรียนการสอน โดยจัดให้มีการประกวด การยกย่องชมเชย การมอบเกียรติบัตร

5. อาสาด้วยกัน เมื่อได้แนวทางแล้ว ควรส่งเสริมให้ผู้สอนได้ร่วมกันใช้แนวทางนั้นๆ มาแก้ปัญหาการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนรายบุคคล และรายชั้นต่อไป

6. สรรสร้างงานวิจัย ควรให้ขวัญกำลังใจ ทั้งการมอบเกียรติบัตร การยกย่องชมเชยผู้สอน และสนับสนุนงบประมาณการทำวิจัยให้กับผู้สอนที่สามารถหาวิธีการต่างๆ มาแก้ปัญหาการเรียนการสอนในชั้น เรียนจนนักเรียนมีคุณภาพดี

7. แก้ไขพัฒนา ควรส่งเสริมให้ผู้สอนได้ปรับปรุงการเรียนการสอนโดยใช้งานวิจัยในชั้นเรียน ที่แต่ละคนได้ศึกษามาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอนด้วย ผู้สอนได้เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ให้แพร่หลาย ควรนำผลงานวิจัยของผู้สอนแต่ละคนมาจัดนิทรรศการหรือ ประชาสัมพันธ์ให้ผู้สอนทุกคนในสถานศึกษาได้ทราบ และนำไปประยุกต์ใช้ในการสอนของตนเอง

สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร (2551: 12) ได้กำหนดความสามารถของผู้บริหารในการ สนับสนุนครูทำการวิจัย ดังนี้

1. จัดสรรโอกาสเรื่องการอบรม การพัฒนาตนเองในแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
2. ส่งเสริมให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเครือข่ายครู นักวิจัยทั้งในสถานศึกษาและนอก สถานศึกษา
3. ส่งเสริมให้มีระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษา
4. จัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การวิจัยเป็นกระบวนการสร้างความรู้ คือ ความสามารถของ ผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการทำวิจัยในชั้นเรียน รวมทั้ง สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ได้แก่ สามารถกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน สามารถ สนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครูในด้านอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก สามารถวางระบบ กระตุ้นกำกับติดตามให้ความช่วยเหลือการทำวิจัยในชั้นเรียน สามารถส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่มของครูอาจารย์ในโรงเรียนให้ครูมีเวลาประชุม เพื่ออภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเกี่ยวกับงานวิจัยในชั้นเรียนของครูแต่ละคน สามารถจัดกิจกรรมเผยแพร่ ผลงานวิจัยทั้งในและนอกโรงเรียน

4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือ เฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกภาพและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มิมาแต่กำเนิด และเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อม จะต้องมิลักษณะผู้นำด้วย

4.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ที่ทุกคนมีความปรารถนา ต้องการยอมรับและ เป็นผู้นำไมทางใดก็ทางหนึ่ง เรื่องผู้นำและภาวะผู้นำจึงเป็นที่น่าสนใจของมนุษย์ตั้งแต่อดีตจนถึง ปัจจุบันและเชื่อว่าจะเป็นเช่นนั้นตลอดไป ในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มี

ความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจอิทธิพลในการบังคับบัญชาการมอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล ความต้องการของงาน และความต้องการขององค์การเข้าด้วยกัน นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้แตกต่างกันดังนี้

อาคม วัตรสง (2547: 3) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

วิเชียร วิทย์อุดม (2548: 3) เสนอแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่แสดงออกมา เมื่อได้ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ที่จะทำให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2549: 7) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หรือผู้ที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชาประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ

อัมพวัน ประเสริฐศักดิ์ (2549: 7) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการจูงใจให้คนคล้อยตาม ทำตามและร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือ ตามแนวทางที่ให้กระทำด้วยความเต็มใจ ประสานสัมพันธ์กัน และทำให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นจูงใจให้ผู้อื่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2550: 303) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้

ณัฐพรพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2551: 122) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ผู้นำใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ธรร สุนทรายุทธ (2551: 326) เสนอแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพและอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้นๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สุนทร โคตรบรรเทา (2551: 113) อธิบายแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจและการใช้ฐานอำนาจต่างกัน ส่งผลต่อปฏิกริยาจากผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน

พรสวัสดิ์ ศิริศาสนันท์ (2555: 4) เสนอแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกทางภาวะผู้นำที่ไม่จำเป็นต้องคงตัวตลอดเวลา เพราะภาวะผู้นำจะมาหรือน้อยขึ้นอยู่กับภาวะผู้ตามและ

สถานการณ์ในขณะนั้น ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้ตามที่แตกต่างกัน ผู้นำอาจจะต้องแสดงภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน หรือในสถานการณ์หนึ่งบุคคลหนึ่งอาจแสดงภาวะผู้นำ เมื่ออยู่ในอีกสถานการณ์หนึ่ง บุคคลนั้นอาจอยู่ในฐานะผู้ตามก็ได้

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1993: 94) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นหรือกลุ่ม ในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

เบส (Bass. 1997: 27) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมกลุ่มเหนือความคาดหวัง

ลูซซีเออร์ (Lussire.1998: unpagged; อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2549: 8) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ฟีลด์เลอร์ (Fiedler. 1998: 48; อ้างอิงจาก ชลชน วรรณศรียพงษ์. 2553: 11) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ใช้ควบคุมหรือประสานงานต่าง ๆ ให้ภารกิจของกลุ่มสำเร็จลุล่วง

ดาฟท์ (Daft. 2003: 5) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes)

ยูกัล (Yukl. 2006: 22) ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคล คนที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในรูปแบบกระบวนการเพื่อลดความยุ่งยากของภารกิจในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ดังนั้น ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจ มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ช่วยเหลือส่งเสริม เห็นอกเห็นใจ ผู้ร่วมงาน ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มีความ پاکเพียร อดทน กล้าตัดสินใจ สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งบกพร่องต่าง ๆ อยู่เสมอ

4.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะเวลาการพัฒนา เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536: 176 – 185) ดังนี้

4.2.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theory of leaderships) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน อิตเลอร์ ฟอซุนรามคำแหง

มหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่าง การศึกษาเกี่ยวกับ Theit Theories ของ Gardner ได้แก่

1. The Tasks Of Leadership : สรุปถึง งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐาน และค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้เป็นตัวแทนของกลุ่มได้แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. Leader-Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำ ต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

ผู้วิจัยสรุปว่า ผู้นำทฤษฎีนี้มีคุณลักษณะผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ และมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นมีความเป็นตัวของตัวเอง แสดงออกถึงลักษณะของผู้นำได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.2.2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 -1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้ความสำคัญในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin Rensis Likert and Mouton และ Douglas McGregor มีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดจากการศึกษาของเคอร์ท เลวิน แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวาได้แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตาริปไตย (Democratic leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งจะเกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการเป็นผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพื่อผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez faire leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมได้ดี มีผลงานและความริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้สรุปว่า ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีทักษะทางการบริหารในการเลือกใช้ลักษณะของผู้นำแบบใด ย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมที่สามารถควบคุมบุคลากรได้

2. แนวคิดจากการศึกษาของลิเคอร์ท (Likert's Michigan Studies) แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน จากผลศึกษาไว้ ดังนี้

เรนซิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน (อ้างอิงถึงใน Miner, 1992:236) ทำการวิจัยด้านสภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้นประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1 แบบใช้อำนาจ (Explorative authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นไปทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบที่มีส่วนรวม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ให้ยอมการตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่างผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative democratic) ผู้บริหารให้ความใ้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนลงล่างในระดับเดียวกัน หรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มบริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

ผู้วิจัยได้สรุปความว่าลักษณะสภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบนี้ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารกับผู้ตาม การที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้นำสามารถวิเคราะห์ตนเองในพฤติกรรมสภาวะผู้นำต่างๆ กันและแบบที่ดีที่สุด คือ ลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

3. แนวคิดแบบตาข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton's Managerial Grid)

เบลคและมูตัน Blake and Mouton สรุปว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine style (9,9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ซึ่งได้แสดงแบบภาวะผู้นำในมิติเน้นคนและผลงาน ดังนี้

แบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton'ตามแนวคิดของ Blaake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task – oriented /Authority compliance) ผู้นำจะมุ่งงานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country club management) ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverisbed) ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (middle of the road management) ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของการปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team management) ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติอาศัยซึ่งกันและกัน ระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็น

เพียง ผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ผู้วิจัยได้สรุปว่าผู้นำตามความคิดนี้จะวัดที่คุณภาพของคน และผลผลิตของงาน และพบว่าลักษณะผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด

4. แนวคิด ทฤษฎี เอ็กซ์ วาย ของแมกเกรเกอร์ (McGregor's : T Y Theory)

ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor 1960 : 33 – 34 อ้างถึงในสร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542 : 106-107) เป็นนักจิตสังคมอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบเต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

ผู้วิจัยได้สรุปว่า ผู้นำต้องเข้าใจความแตกต่างพื้นฐานของบุคคลสามารถวิเคราะห์บุคลาการในองค์กร โดยสมมติฐาน ตามทฤษฎีเอ็กซ์ ให้ความสำคัญกับความต้องการด้านความมั่นคงของบุคลาการ ส่วนทฤษฎีวาย ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำให้บุคลาการ เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจตรงตามที่ต้องการ เกิดความกระตือรือร้นให้บรรลุวัตถุประสงค์

4.2.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or contingency leadership theory)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ซึ่งศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style

เรตติน (Reddin, 1970 : 230 อ้างถึงในเสรีศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 20) เพิ่มมิติประสิทธิภาพ เข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษย์สัมพันธ์ เรตติน สรุปว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิภาพจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษย์สัมพันธ์ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิภาพแต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิภาพ และ เรตตินยังแบ่งผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี 3D Management Style ออกเป็น 4 แบบ ดังตารางที่ 2 แสดงภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี 3-D management Style ดังนี้

ตาราง 1 ภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี 3-D management Style

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐาน ภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1.แบบหนีงาน (Deserter) คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่าง เดียว	แบบแบ่งแยก (Separated)	แบบข้าราชการ (Bureaucrat) คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิด สร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ
2.แบบอัตตนิยม (Autocrat) คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่าง เดียว	แบบเสียสละ Dedicated	แบบเผด็จการที่มีใจเมตตา (Benevolent Autocrat) คือ มีความ เมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3.แบบนักบุญ (Missionary) คือ ผู้นำเห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละ ทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	แบบเน้นความสัมพันธ์ (Related)	แบบนักพัฒนา (Developer) คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความ รับผิดชอบงานมากขึ้น
ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐาน ภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
4.แบบประนีประนอม (Compromiser) คือผู้นำจะ ประนี ประนอมทุกๆเรื่อง	แบบผนึกรวมกัน (Integrated)	แบบนักบริหาร (Executive) คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพ ที่ดีด้วย

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536: 21)

ผู้วิจัยได้สรุป ภาวะผู้นำตามแนวคิดของเรดติน ได้คำนึงถึงภาวะผู้นำ 3 ประเภท คือ ลักษณะภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ และลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ นำมาเปรียบเทียบมีความเข้าใจชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้นำหรือนักบริหารที่มีผลงานดีเลิศ ต้องมีสัมพันธภาพที่ดี

2. แนวคิดทฤษฎีวงจรชีวิต Life-Cycle Theory

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard อ้างถึงใน ประเสริฐสมพงษ์ธรรม ,2538: 50) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดตินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ดประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์
3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่างๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถแล้วเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

ผู้วิจัยได้สรุปภาวะผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด แสดงถึงความสัมพันธ์ภาวะผู้นำกับผู้ตามขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ใช้ประกอบการบริหารบุคลากรใน 4 แบบและในแบบที่ 4 ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) จะเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

3. แนวคิดแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness)

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967: 79 อ้างอิงจาก สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542: 264-265) สรุปว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่คำนึงถึงตัวแปรกำหนดสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุดแต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมากแต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ผู้วิจัยได้สรุปแนวแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลคิดตามทฤษฎีของฟิดเลอร์ (Fiedler) ผู้นำได้คำนึงถึงตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโครงสร้างของงาน และอำนาจของผู้นำ ที่สามารถกำหนดสถานการณ์ ที่เอื้อให้ผู้บริหารใช้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากงานวิจัย โดยมีการศึกษา ดังต่อไปนี้

5.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ มากมาย นักการศึกษาและนักวิชาการได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ไว้หลากหลายดังนี้

ยูกัล (Yukl.1994: 20) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำเป็นผู้สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กรและเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เบอร์นาร์ด แบส (Bernard Bass.1977; cited in Lunenburg and Ornstein. 2000: 150) ได้ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบธุรกรรม (Transformational Leadership) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสเห็นว่า ผู้นำแบบธุรกรรม (Transformational Leadership) จะกำหนดสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้นำและขององค์กร จัดประเภทของสิ่งที่ต้องการให้ปฏิบัติเหล่านั้น ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่าจะไปถึงเป้าหมายได้ด้วยความพยายามที่จำเป็น และให้รางวัลตอบแทนตามผลสัมฤทธิ์ของงาน ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติมากกว่าที่คาดหวังไว้แต่เดิม ซึ่งทำได้ 3 วิธีคือ โดยการยกระดับจิตใจสำนึกของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์สุดท้ายของภารกิจที่มอบหมาย และวิธีการไปถึงผลลัพธ์สุดท้ายนั้น โดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลดความสนใจส่วนตัวเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ของหมู่คณะ องค์กร หรือสถาบันที่ใหญ่ขึ้น (Block. 1993; cited in Lunenburg and Ornstein. 2000 : 150) และโดยการยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นไปอีก เช่น ถึงขั้นสัจการแห่งตน (Self-actualization) หรือขยายเพิ่มสะสมความต้องการออกไปอีก

ลูเนนเบิร์กและออนสไตน์ (Lunenburg; & Ornstein 2000:150-151) ที่สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งไว้ ความคาดหวังไว้

เจมส์ เอ็ม คูซและแบร์รี พอสเนอร์ (2542:12-26) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า ข้อพึงปฏิบัติขั้นพื้นฐาน 5 ประการของผู้นำตัวอย่างที่ซึ่งทำให้ผู้นำได้รับสิ่งที่ดีเยี่ยมอยู่เสมอเมื่อบรรดาผู้นำเหล่านี้ ได้ยืนอยู่บนจุดที่ดีที่สุดของพวกเขาได้พบว่า สามารถทำสิ่งต่อไปนี้คือ ทำทนายกระบวนการที่มีแรงดลใจในวิสัยทัศน์ร่วม ให้อำนาจผู้อื่นปฏิบัติ จำลองวิถีทาง บำรุงขวัญและกำลังใจ ข้อพึงปฏิบัติขั้นพื้นฐาน 5 ข้อ ความเป็นผู้นำตัวอย่าง คือพฤติกรรมที่สามารถให้ประโยชน์ในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ที่จะนำผู้อื่น เราเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า ข้อผูกมัด 10 ประการ ของความเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นวิธีการที่ซึ่งผู้นำใช้ในการสร้างผลงานที่ดีเลิศในองค์กร และเป็นโครงสร้างสำหรับสิ่งที่จะต้องติดตามต่อไปนี้

ทองใบ สุตอารี (2544: 6) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แอลแดก และ คูซฮารา (Aldag; and Kuzuhara. 2002: 321) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พื้นฐานค่านิยมส่วนบุคคล ความเชื่อ และคุณสมบัติของผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระจายอำนาจและมอบตำแหน่งตามที่คุณตามสนใจ สร้างความตระหนักและยอมรับในเป้าหมายและภารกิจร่วมกัน และกระตุ้นผู้ตามให้ทำในสิ่งที่สนใจในขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสนใจกับสิ่งอื่นๆ ด้วย

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546 :55-56) ได้สรุปภาวะผู้นำของ Druker ไว้ว่า ภาวะผู้นำ ก็คือ งานซึ่งเป็นสิ่งสนับสนุนที่มีประโยชน์ต่อภาวะผู้นำการปฏิรูป ซึ่งระบุแก่นแท้ของภาวะผู้นำไว้ 3 ประการ คือ การกำหนดและสถาปนาความสำนึกในภารกิจ การยอมรับภาวะผู้นำ ว่าเป็นความรับผิดชอบ ไม่ใช่ลาภยศ และการเสริมสร้างและรักษาความไว้วางใจจากบุคคลอื่น ๆ

สมชาย เทพแสง (2549: 37-38) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ซึ่งนับว่าสอดคล้องในยุคปฏิรูปที่มีการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำจะมีความสามารถในการหยั่งรู้และคาดการณ์ในอนาคตอย่างแม่นยำ มีความคิดชัดเจนที่นำบุคลากรไปสู่องค์กรในการเปลี่ยนแปลงด้วยศักยภาพและสมรรถฐานเต็มกำลังความสามารถ รวมทั้งเน้นการปฏิรูป และพลิกโฉมหรือยกเครื่ององค์กร สนับสนุนการถ่ายโอนวัฒนธรรมแนวใหม่ มีความสามารถในการจัดการเปลี่ยนแปลงสามารถตีความ เข้าใจเรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถประยุกต์วิธีการต่างๆ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะมีแผนในใจโดยครอบคลุมในเรื่องใหม่ๆ ที่เป็นเรื่องท้าทาย

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550: 91-92) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้บริหารหรือผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า สิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดผลสำเร็จ คือ การที่ผู้บริหารหาทางทำให้พนักงานเชื่อมั่นและคล้อยตามว่าสิ่งที่กำลังจะเอื้อประโยชน์ไม่ใช่ เฉพาะองค์กรเท่านั้น แต่รวมถึงทุกคนในองค์กรด้วย ซึ่งก็คือการสื่อสารที่ชัดเจน นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความมุ่งมั่นและเดินหน้าต่อไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนต้องการในท้ายที่สุดจริงได้

ศศิพิมพ์ อร่ามพิบูลกิจ (2550: 17) เสนอว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้ที่จะต้องมีความรู้ที่เหมาะสม มีความสามารถทำให้บุคคล กลุ่ม และองค์กรเห็นคล้อยตามแนวความคิดของตนและส่งผลให้ผู้อื่นเกิดเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและวิธีปฏิบัติตามได้

วรกัญญาพิไล แกระหัน (2550:12) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภาระงานอย่างกว้างด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน และมุ่งให้บรรลุความต้องการในระดับสูง ประกอบด้วยแบบอย่างของพฤติกรรม การสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การมุ่งความสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล

ไพฑู แกบเงิน (2552: 22) สรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงพลังแห่งความมุ่งมั่น จริงจัง จริงใจ เต็มศักยภาพของแต่ละคน มุ่งหวังให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับสูง

สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์ (2553: 20) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์กรของผู้บริหาร ที่ทำให้ผู้ร่วมงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

แบสและอวอลิโอ (Bass and Avolio, 1994 อ้างอิงจาก รจนา มากเลาะเลย 2554: 20 -24) สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกความสำคัญของผู้ตามให้ความสำคัญและ คุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการที่จะบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึง ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์

เบิร์นส์ สรุปได้ว่า จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้น วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับ

อำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power) เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกันลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนต่อๆกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานสู่ระดับที่ดีขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งกระบวนการผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

5.2 ความเป็นมาของแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ผู้บริหารคือผู้ที่ทำงานประจำให้ถูกต้อง ในขณะที่ผู้นำคือผู้ที่ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมโดยการตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ควรก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและจุดประกายสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม ให้เกิดการเริ่มต้นและยืนหยัดมุ่งมั่นทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงาน (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ.2551: 85) ในยุคนี้วงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลต่อ

องค์การ ตัวแปรหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงานรวมถึงพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่า มีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุกๆระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุกคนในองค์การ ในทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยมากมายที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ในทั่วโลก และยืนยันว่าทฤษฎีนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ (สมชาย นำประเสริฐชัย, 2553: ออนไลน์) ก่อนจะมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เราเริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) โดยแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยา และการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำบารมีนี้ เนื่องจากในทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์กรต่างๆอย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่างๆในสหรัฐอเมริกายอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินเรื่องต่างๆ เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ยุคัลและฟลิท (จารุวรรณ ชุณหวรานนท์, 2545: 14; อ้างอิงจาก Yukl; & Fleet 1992:173-187) เบส (Bass) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns ซึ่งมีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การและชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) Bass ได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม และผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้นหรือยกระดับความต้องการของผู้ตามซึ่งทำให้ผู้ตามเห็นแก่องค์กรมากกว่าความสนใจของตนเอง (Self - interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก Bass เห็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามให้เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยปลูกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ Bass เห็นว่า ความมีบารมี (Charisma) มีความจำเป็นแต่ยังไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass เสนอ ส่วนที่นอกเหนือ คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามผลการผสมผสานนี้ ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างไปจากผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามจะเพิ่มพลัง (Empower)และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมี หลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด Bass ได้นิยามภาวะผู้นำในทางที่กว้างกว่า Burns โดยมีใช้แค่

เพียงใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้นแต่จะรวมกันทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน และ Bass ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน Bass ยอมรับว่า ผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่อาจใช้ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกันในตอนเริ่มต้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ปี ค.ศ. 1985 Bass ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ต่อเนื่องมาจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Bass วิจัยพบว่า ความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน สามารถส่งผลปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า Bass ยังได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการ หรือ การแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ ผู้นำถกเถียงกันพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการความสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่า การกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิธีทางที่จะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง หรือมากกว่า (Bass, 1985:12 อ้างอิงจาก รจนา มากเลาะเลย 2554: 20 -24)

5.3 องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เบส (ธวัชชัย หอมยามเย็น. 2548: 47-48; อ้างอิงจาก Bass. 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ขยายแนวคิดของ Burns (1978) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบาย มโนทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น และอธิบายไว้ว่า ผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงชื่นชมไว้วางใจ จงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้น เมื่อกระทำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดย

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญ และคุณค่าของจุดมุ่งหมาย วิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย
2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและองค์กร
3. ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามทฤษฎีความต้องการระดับขั้นของ Maslow

เบส (Bass) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของ

ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไล่สู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตน ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4I”(Four I's)คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง ผู้นำจะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องเคารพนับถือศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถกระจายอำนาจและการติดต่อสื่อสารสาร สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้ อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่จะมุ่งเน้นการสร้างประโยชน์ให้กับกลุ่ม ผู้นำจะมีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจและความเชื่อมั่นในตนเอง มีอุดมการณ์มีค่านิยม ซึ่งเป็นค่านิยมที่เป็นแบบอย่างของผู้นำ ผู้นำจะมุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ(Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำ จะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นแรงบันดาลใจในการทำงานเป็นทีม ให้มีชีวิตชีวา ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นโดยสร้าง ทศนคติในแง่บวก ผู้นำจะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ตามความคาดหวัง ที่วางไว้ และพาผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อให้บรรลุผลประโยชน์ขององค์กร ทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในระยะยาว และเกิดควมมีคุณค่าในตนเอง กระตุ้นให้ผู้ตามสามารถแก้ปัญหาที่ต้องเผชิญได้ และเกิดปัญญาที่จะเอาชนะอุปสรรคเกิดความคิดสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำ มีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ และหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา ทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ การเปลี่ยนมุมมองใหม่ในการมองปัญหาเก่าที่เกิดขึ้น เป็นการมองที่ก่อให้เกิดการท้าทาย

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกถึงคุณค่า และมีความสำคัญผู้นำเป็นเสมือนที่ปรึกษาส่งเสริม ให้มีการพัฒนาศักยภาพ ให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ คำนึงถึงความแตกต่างและความจำเป็นของผู้ตาม แต่ละคน มองผู้ตามเป็นเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่เครื่องมือในการพัฒนาส่งเสริมให้มี การใช้ความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล คอยให้คำแนะนำสนับสนุนด้านต่างๆ ทำให้ผู้ตามไม่รู้สึกว่าถูกตรวจสอบ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะนำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass (1985) และ Bass; & Avolio (1990) นั้น มีตัวแปร 4 ด้าน ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่นำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามตัวแปร 4 ด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตน ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสังคม (กระทรวงศึกษาธิการ.2550: 8-9) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามตัวแปร 4 ด้านมีรายละเอียด ดังนี้

6.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL)

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 8-9) ได้อธิบายความหมายไว้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องเลียนแบบผู้นำเขา

แบส และอวอลิโอ (ณัฐวุฒิ เตมียสุรธรณ. 2550: 26; อ้างอิงจาก Bass& Avolio.1990) สรุปไว้ว่าการจูงใจด้านแรงดลใจ เป็นพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตามและการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

โสภณ ภูเก้าล้วน (2551:ออนไลน์) กล่าวถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่า หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

ขวัญชัย จะเกรง.(2551: 25) ให้ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ ยกย่อง เกิดเหตุนิเคาพ่นบถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆได้ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ประนอม แมนมาศวิหค (2553: 4) ได้ให้ความหมายการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่า หมายถึงการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และความสามารถถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติ ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือรูปแบบสำหรับผู้ปฏิบัติ เป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย

สุภาณี สฤษดิ์วานิช (2552: 259) ได้ให้ความหมายมีอิทธิพลต่อความคิด ต่อผู้ตาม (Idealized Influence) ไว้ว่าการดำรงไว้ซึ่งคุณธรรมจริยธรรม มีความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อถือ ไว้วางใจได้ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดที่ชัดเจน สามารถกำหนดแนวทาง และทิศทางของตนเองที่จะก้าวไปได้ ผู้นำจึงเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามชื่นชม เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้นำจึงสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดแก่ผู้ตามให้เชื่อตาม และปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้

จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ ยกย่อง เกิดเหตุนิเคาพ่นบถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆได้ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

6.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM)

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550: 34) สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้ตามมีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ตามทราบว่าจะช่วยกันปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างไร ซึ่งพฤติกรรมการสร้างแรงดลใจ ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นการปฏิบัติซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมดังนี้

1. การกระตุ้นให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ
2. การให้โอกาสผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ได้แสดงความสามารถความรับผิดชอบ การปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง
3. การมีนโยบายส่งเสริมการทดลอง เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาของหน่วยงาน

4. การสร้างบรรยากาศติดต่อสื่อสารแบบเปิด เชื่อถือ และวางใจซึ่งกันและกัน
 5. การใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงาน หรือการบันทึกแบบยาว
 6. การสร้างความเชื่อมั่น ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดขวัญกำลังใจ พร้อมทั้งทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

7. การสร้างความเชื่อมั่น ในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต้องมั่นใจว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ ซึ่งเป็นการเชื่อมั่นในตนเอง และการเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ ทำให้ผู้ตามทุ่มเทอย่างมากเป็นพิเศษในการพิชิตในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อความสำเร็จ

8. การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ผู้ซึ่งถูกคาดหวังจะทำได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวัง และผู้ที่ถูกคาดหวังจะทำได้ดี จะพยายามอย่างดี เพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่า ความเชื่อของผู้หน้านั้นถูกต้อง และพฤติกรรมที่ควรแสดง

9. พฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด ประกอบด้วย ท่าทีของผู้นำที่ใช้ติดต่อกับผู้ตาม เช่น การยิ้ม การพยักหน้า เป็นการยืนยันคำพูด

10. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้และการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตาม

11. การใช้เวลาในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ตามนอกเวลา ตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

12. การให้โอกาสผู้ตามได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง และทำให้ผู้ตามสามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่าเพื่อความสำเร็จขององค์กรสุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2546: 112-113)

แบส และอโวลีโอ (ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ. 2550: 26; อ้างอิงจาก Bass; & Avolio.1990) เสนอว่า การจูงใจด้านแรงดลใจ เป็นพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจสู่วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตามและการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 9-10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติในทางจูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานโดยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน

ขวัญชัย จะเกรง (2551: 26) ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจ ทำให้

ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

สุพาณี สฤณวณิช (2552: 259) ได้ให้ความหมายความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ผู้ตามมีแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถมองการณ์ไกลและสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้เร็ว ดังนั้น ผู้นำจะต้องสื่อสารความสำคัญของวิสัยทัศน์และสัญลักษณ์ของกิจการ ที่จะสร้างแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจตลอดจนการทุ่มเทให้เกิดขึ้น

ประนอม แมนมาศวิหค (2553: 4) ได้ให้ความหมายการสร้างแรงบันดาลใจว่า หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การท้าทายในงานของผู้ตาม และผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น

จากการศึกษาความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

6.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation : IS)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: 333) สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญาเป็นพฤติกรรมของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดความริเริ่มการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสดความเชื่อและค่านิยมของตน หรือของผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะสร้างความรู้สึกร้าท้าทายให้เกิดแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่เกี่ยวกับงานองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตของโรงงานส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนพยายามพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองที่สามารถลดความชำรุดเสียหายของผลผลิตหรือหาสาเหตุของการลดลงของคุณภาพผลผลิต เป็นต้น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546: 76-77) ได้เสนอความหมายการกระตุ้นทางปัญญา คือ การนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนในสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองปัญหาจากหลายแง่มุมและกระตุ้นให้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

สุขุมวิท ไซโลสมณ (2546: 113-114) สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำที่การคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ มีการตั้งใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตาม ให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่น ให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีทางแก้ แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

เลทวูด และแจนซี (Leithwood and Jantzi. 1996: 512-534; อ้างอิงจาก สุรชิน วิเศษลา. 2549: 25) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคคลากรในโรงเรียนในเรื่องของการทบทวนตรวจสอบการทำงานของตนเองในปัจจุบัน ว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไรและหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลายด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมการกระตุ้นทางปัญญาเป็นการใช้แรงจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริงความรู้ หลักการ แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550: 33) สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา เป็นวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยั่วยุให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบใหม่ ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักคิดและวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในกระบวนการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าการตามไปแก้ปัญหา การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเปลี่ยนแปลงและตระหนักถึงปัญหา รวมทั้งแนวทางการแก้ไขปัญห โดยใช้ความคิด ความเชื่อ จินตนาการและค่านิยม ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ ความเข้าใจ มองเห็นปัญหา และรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมกันแก้ไขปัญห ซึ่งแนวทางในการกระตุ้นการใช้ปัญญามี 3 วิธี ได้แก่ (1) การใช้หลักเหตุและผล โดยผู้นำจะเน้นหนักโครงสร้างที่เป็นทางการเมื่อมีระบบการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน เน้นความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยในการตัดสินใจ (2) การเน้นที่การอยู่รอด โดยผู้นำจะคำนึงถึงความมั่นคง ปลอดภัย ความไว้วางใจและการสร้างทีมในองค์กร มีการแก้ปัญหาที่ใช้ข้อมูลจำนวนมาก และวิธีการหลายทางเน้นในกระบวนการแก้ปัญหาแบบหลายขั้นตอน เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดในการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ขององค์กร (3) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยผู้นำจะให้ความสำคัญของการปรับตัว การเรียนรู้ เรื่องการเปลี่ยนแปลง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเกิดกับองค์กร มีการยืดหยุ่นในการตัดสินใจ

แบส และอโวลีโอ (ณัฐวุฒิ เตมียสุรธรณ. 2550:26; อ้างอิงจาก Bass; & Avolio.1990) กล่าวถึงการกระตุ้นทางปัญญา คือพฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเองได้

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 9-10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง วิธีการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ แก่ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผลเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา

ขวัญชัย จะเกรง (2551: 26) ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญาว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น ให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่างๆ ด้วยการคิดวิเคราะห์ แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่างๆ ร่วมกันกันเอง

สุพาณี สฤษณ์วานิช (2552: 259) ให้ความหมายว่ากระตุ้นปัญญาของผู้ตาม (Intellectual Stimulation) คือ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา การเติบโต เกิดการเปลี่ยนแปลงทางปัญญาและอารมณ์ เปลี่ยนแปลงในความเชื่อและค่านิยม ตลอดจนความสามารถของผู้ตาม ให้โอกาสแต่ละบุคคล และเป็นพี่เลี้ยงให้ในโอกาสที่เหมาะสม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดการตระหนัก และรับรู้ในปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้คิดในมุมมองใหม่ ๆ จะได้มีพลังปัญญาในการช่วยกันพลิกฟื้นองค์กรให้ประสบความสำเร็จ เพราะผู้นำคนเดียวไม่สามารถพลิกฟื้น หรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

ประนอม แมนมาศวิหค (2553: 4) ได้ให้ความหมายการกระตุ้นทางปัญญาว่า หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีการแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยการใช้ข้อมูลและผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิธีทางใหม่ๆ

จากการศึกษาความหมายของการกระตุ้นทางปัญญา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น ให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่างๆ ด้วยการคิดวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่างๆ ร่วมกันกันเอง

6.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

เบส และอโวลีโอ (ณัฐวุฒิ เตมียสุรธรณ. 2550:26; อ้างอิงจาก Bass; & Avolio.1990) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือการมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้ความสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตามภริมย์ ถิ่นถาวร (2550: 31) สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารยอมรับนับถือและให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง ให้คำปรึกษาและให้หาแนวทางในการทำงานให้ผู้ร่วมในการตัดสินใจ เป็นพี่เลี้ยง เพื่อฝึกฝนด้านการบริหาร ให้ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ มอบหมายงานตามสามารถ สนทนากันเป็นกันเอง สร้างบรรยากาศอบอุ่นและจริงใจต่อกันในการทำงานเป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลให้เกิดความพอใจของผู้ตาม ในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้ตาม ซึ่งต้องการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามอย่างที่ต้องการ ความสนใจ และความสามารถผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ซึ่งให้เห็นถึงจุดอ่อนของการทำงาน และเปลี่ยนความคิดระหว่างกันและกัน การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตาม จะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลั่งไคล้ในบทบาทของผู้ตามในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงให้เห็นว่าตนสนใจความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาให้ความเสมอภาคแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ยกระดับความต้องการและเป้าหมายของผู้ได้บังคับบัญชา

กระทรวงศึกษาธิการ (2550: 9-10) ได้ให้ อธิบายการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม การประพฤติดของผู้นำแสดงให้เห็นความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

ขวัญชัย จะเกรง (2551: 29) ให้ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่า หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความสัมพันธ์ สนใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการความสนใจ และความสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันประสบการณ์ การเรียนรู้ใหม่ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน

สุพาณี สฤษณ์วานิช (2552:259) ให้ความหมายคำนี้ถึงผู้ตามในระดับบุคคล (Individualize Consideration) ซึ่งหมายถึงการสนับสนุนให้ความสำคัญกับผู้ตามในแต่ละคน ให้เกียรติ ดูแลและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเห็นความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ จึงทำให้ทุกคนยอมรับยอมตามทุ่มเทกำลังกายกำลังใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

ประนอม แมนมาศวิหค (2553: 4) ได้ให้ความหมายการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ ผู้ปฏิบัติเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ และเป็นผู้คอยให้คำปรึกษา สนใจเรื่องทุกข์สุขของผู้ปฏิบัติตลอดเวลา

จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปได้ว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความสัมพันธ์สนใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการความสนใจ และความสามารถช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบความสำเร็จ การเรียนรู้ใหม่ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน

7. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

มีนักวิจัยและนักการศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะการบริหารวิชาการไว้ ดังนี้

ศศิวิมล สุขทนารักษ์.(2554: 114) ได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่าโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตาม เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์กันในแต่ละด้านของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีความสัมพันธ์ที่สูงที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุดคือ ภาวะผู้นำแบบบงการ

ณัฐพงศ์ บุญยารมย์. (2557: 111) ได้สรุปในงานวิจัยไว้ว่าความสัมพันธ์ อำนาจพยากรณ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ ของโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม มีความสัมพันธ์กันทางบวก และแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนมมี 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การคำนึงถึงเอก

บุคคล การให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง และการบริหารแบบ มีข้อยกเว้นโดยอ้อม

กนกวรรณ เชื้อบ้านเกาะ.(2559: บทคัดย่อ) ได้สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ทั้ง 12 ด้าน มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ได้รับเลือกเข้าสมการ คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์พหุคูณในการทำนายเท่ากับ 0.760 ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (R^2) เท่ากับ 0.578 นั่น คือ ตัวแปร 1ตัว ร่วมกันทำนายการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ทั้ง 12 ด้าน คือ 1. ด้านการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา 2. ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3. ด้านการวัดและประเมินผลและเทียบโอนผล การเรียน 4. ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5. ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และ เทคโนโลยีการศึกษา 6. ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7. ด้านการนิเทศการศึกษา 8. ด้านการแนะ แนวการศึกษา 9. ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10. ด้านการส่งเสริม ความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11. ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ สถานศึกษาอื่น และ 12. ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ได้ร้อยละ 57.80 ค่าประสิทธิภาพการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.577 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ 0.14207 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของดวงเพ็ญ ทுகิต (2551: บทคัดย่อ)ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการตามความคิดเห็นครู โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุทัยธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าสภาพการบริหารงานวิชาการ ตาม ความคิดเห็นของครู โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษา ด้านครูผู้สอน ด้านการเงิน และด้านชุมชนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานวิชาการ ตามความคิดเห็น ของครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุทัยธานี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

ปรีชญา มะลิหุล (2555: ออนไลน์) ได้ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ อาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของพีรพรรณ ทองปั้น (2552: 113-125) ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับการบริหารงานวิชาการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 จากการวิจัย ครั้งนี้ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการ บริหารวิชาการ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวม มี ความสัมพันธ์ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากงานวิจัยของนักวิชาการที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการนั้น มีความสัมพันธ์กัน

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและในต่างประเทศ ดังนี้

8.1 งานวิจัยในประเทศ

พิจิตรา เฟื่องเกษม (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารควรมีอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ งานด้านวิชาการ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงาน มีความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้มีการพัฒนางานด้านคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบสูง ด้านมนุษยสัมพันธ์สามารถประสานงาน ประสานประโยชน์ มองการณ์ไกล ส่วนผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เฉพาะด้านปฏิบัติราชการเท่านั้น

วิไลวรรณ สมบูรณ์ (2543: 56) ได้วิจัยเรื่องความต้องการวิจัยในชั้นเรียน พบว่าครูมีความต้องการหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัยและการสร้างเครื่องมือวิจัย การนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอน การหาคุณภาพเครื่องมือ ต้องอาศัยแหล่งค้นคว้า ตำราต่างๆ ตามห้องสมุดต่างๆ ห้องอาศัยที่ทำงานวิจัย ต้องการสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เช่น เครื่องคำนวณเครื่องคอมพิวเตอร์ ตลอดจนแหล่งบริการต่างๆ

สุบิน จันทะนันท์ (2543: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและครูวิชาการในโรงเรียนมีปัญหายอยู่ในระดับปานกลาง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความเห็นของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีปัญหาในการบริหารวิชาการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ 0.5 โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ความเห็นของครูวิชาการที่ปฏิบัติงานต่างกันมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความเห็นของผู้บริหารปฏิบัติงานในโรงเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนของนักเรียนต่างกันการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความเห็นของครูวิชาการที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีปัญหามากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ของนักเรียนแตกต่างกัน มีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีปัญหาในการบริหารงานวิชาการไม่แตกต่างกัน

พิเชษฐ คงปัทมา (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครมีการจัดการควบคุมติดตามและพัฒนาการบริหารงานวิชาการทั้ง 8 ด้าน คือ ด้านการวางแผนทางวิชาการมีการประเมินผลการวางแผนโดยสรุปและรายงานผลเมื่อสิ้นปี การศึกษาด้านหลักสูตรและเอกสารประกอบหลักสูตร การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการใช้หลักสูตรโดยศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านการจัดการเรียนการสอนมีหลักการจัดครูเข้าสอน โดยจัดตามความสามารถและความถนัดของครู ด้านการนิเทศการศึกษามีการมอบหน้าที่การนิเทศให้ผู้ช่วยบริหาร ด้านกิจกรรมเสริมหลักสูตรมีการจัดกิจกรรมและการเสริมหลักสูตรโดยจัดกิจกรรมในวันสำคัญต่างๆ ด้านวัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนมีการเก็บรักษาสื่อโดยให้ครูผู้สอนเก็บเอง ด้านห้องสมุดมีการประเมินการใช้ห้องสมุดโดยประเมินจากสถิติผู้มาใช้ห้องสมุด และด้านการวัดผลและการประเมินผลมีการติดตามประเมินผลและรายงานผลการประเมินผลการวัดและประเมินผลประเมินผลการเรียนการสอนโดยตรวจสอบผลการเรียนในแต่ละภาคเรียนส่วนปัญหาการบริหารงานวิชาการที่พบบุคลากรของโรงเรียนเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานวิชาการไม่ตรงกับครูบางคนไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรโรงเรียนขาดการนิเทศการสอนอย่างสม่ำเสมอ ขาดสถานที่เหมาะสมในการจัดกิจกรรม ขาดงบประมาณในการจัดหาเอกสารประกอบหลักสูตรและหนังสือตำรา และยังขาดเครื่องมือวัดผลประเมินผลที่ได้มาตรฐาน

บุญมี เณรยอด (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียนต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษาประกอบด้วย

1. ผู้ร่วมงานศรัทธา 2. ทำงานเป็นทีม 3. เป็นผู้นำทางวิชาการ 4. มีวิสัยทัศน์ 5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6. มีมนุษยสัมพันธ์ 7. มีความรู้ความสามารถในการบริหาร 8. กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ 9. ซื่อสัตย์โปร่งใส 10. เป็นผู้ประสานที่ดี 11. เป็นประชาธิปไตย 12. ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน และ 13. เป็นแบบอย่างที่ดี โดยลำดับความสำคัญ 5 สมรรถนะแรกคือ ผู้ร่วมงานศรัทธา ทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำวิชาการ มีวิสัยทัศน์ และมีความคิดสร้างสรรค์

วินัย ศรีทอง (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การดำเนินงานและแนวทางการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดระยอง โดยภาพรวมพบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านหลักสูตรและการนำไปใช้ ด้านการนิเทศการเรียนการสอนและด้านการวัดผลประเมินผลการเรียนการสอน อยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง จำแนกตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุณี ทรัพย์ประเสริฐ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี โดยศึกษา 5 ด้าน คือ ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการนิเทศภายใน ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา และด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1. ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีมีคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3. ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตการศึกษาพื้นที่การศึกษาราชบุรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาโดยรวม ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร และด้านการจัดการเรียนการสอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการนิเทศภายใน และด้านการวัดผลและการประเมินผลการศึกษา และด้านการประกันคุณภาพการศึกษาแตกต่างกัน และการเปรียบเทียบคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยวุฒิการศึกษาร่วมกับประสบการณ์ในการทำงานพบว่าไม่แตกต่างกัน

ณรงค์ช ตระกูลไทย (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถภาพการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออก ผลการวิจัยปรากฏว่า 1. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก 2. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน ระหว่างผู้บริหารเพศหญิง กับผู้บริหารเพศชายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 3. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มากกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 4. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 5. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่แตกต่างกัน

ศรียราพร ทาระคำ (2550: 74-75) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบทบาทการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนตามทัศนะของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ทั้งรายด้านและภาพรวม ระดับมาก เมื่อเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย อันดับแรก ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ รองลงมา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามตัวแปรต้น พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนะต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาราย

ด้านพบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีทัศนะแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีทัศนะต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวม และทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ครูที่สอนโรงเรียนขนาดต่างกัน มีทัศนะต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในภาพรวม และทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ระเบียบ เชี่ยวชาญ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาสมรรถนะการบริหาร ด้านวิชาการระดับปฐมวัย ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะการบริหารด้าน วิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฐมวัย โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศและการส่งเสริมการวิจัยทั้ง 4 ด้าน 2. สมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมตามความคิดเห็นของ ครูปฐมวัยที่มีประสบการณ์การสอนต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01เมื่อ พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการจัดการเรียนรู้และด้านการพัฒนาหลักสูตรแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการนิเทศ และด้านการส่งเสริมการวิจัยแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูปฐมวัยที่มีประสบการณ์สอน 5 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยความ คิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหาร ด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูปฐมวัย ที่มีประสบการณ์สอนต่ำกว่า 5 ปี 3. สมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหาร สถานศึกษา โดยรวมเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทั้ง 4 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 โดยครูปฐมวัยในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะ การบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูปฐมวัยในโรงเรียนขนาด กลาง จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนและบทบาทการ บริหารงานของผู้บริหาร พบว่า การบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่องาน วิชาการและศึกษาขอบข่ายของงานวิชาการให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการให้ บุคลากรภายในสถานศึกษา ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับงานวิชาการให้กับบุคลากรได้

รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551: 69-70) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทาง สถิติ ยกเว้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ ยกเว้น ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่าผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 15 ปี และตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชนิษฐา ลิทธิจินดา (2552: 125-126) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีการปฏิบัติในระดับมาก เมื่อจัดลำดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา โดยภาพรวม โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาและผลการประเมินภายนอกรอบสอง แตกต่างกันในระดับ .01 เมื่อพิจารณาตามตัวแปรต้น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารสถานศึกษาที่ระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

แสงเดือน กมลมาลย์ (2552: 123-125) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการปฏิบัติอยู่ใน

ระดับค่าเฉลี่ยสูงสุด และการกระตุ้นทางปัญญา มีระดับการปฏิบัติในค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ พบว่า ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน จำแนกตามอายุ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน จำแนกตามระดับการศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกัน ส่วนรายด้านการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ในภาพรวมแตกต่างกัน และรายด้าน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและความเป็นปัจเจกบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของเชฟเฟภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา สถานศึกษาขนาดใหญ่แตกต่างกับ ขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชีวิน อ่อนละออ (2553: 224) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้รวมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ องค์ประกอบด้านเอกัตตะบุคคล องค์ประกอบด้านการกระตุ้นปัญญา องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

นิรันดร์ ตันจ้อย (2553: 116) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตตะบุคคล และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศไม่พบความแตกต่างกันในภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามอายุ พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำแนกตามระดับการศึกษา ไม่พบความแตกต่างในภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานไม่พบความแตกต่างในภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ไม่พบความแตกต่างในภาพรวมและรายด้าน

ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และ 2. ประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวม และรายด้าน 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน และ 4. ภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ในภาพรวม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จินตนา คำก้อน (2554: 132) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการเปรียบเทียบจำแนกตามสถานภาพ พบว่า คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีสถานภาพต่างกัน มีความคิดเห็นภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สันติ หอมทวีโชค (2554: 120) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นเชิงปัญญา

ต้องตา กรวดนอก (2556: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเขตพื้นที่กรุงเทพฯ สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเขตพื้นที่กรุงเทพฯ สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา รองลงมา คือด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้และด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ตามลำดับ 2. การเปรียบเทียบสมรรถนะในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ครูที่มีประสบการณ์การสอนต่างมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. การเปรียบเทียบสมรรถนะในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

8.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

จากงานวิจัยของคณะกรรมการศูนย์พัฒนาการประเมินผลและวิจัย สมาคมเกียรตินิยมทางการศึกษาของสหรัฐอเมริกา (เจริญู ทั้งทอง. 2536: 38; อ้างอิงจาก Phi Delta Kappa, Center on Evaluation, Development and Research. n.d.) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาคุณลักษณะผู้บริหาร

สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยสรุปว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีความสมรรถภาพต่อไปนี้

1. สามารถตัดสินใจได้ว่าจะมีผู้ใดบ้างที่จะมีส่วนร่วมในโครงการนวัตกรรม ใหม่ ๆ ของโรงเรียน
2. สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนและผู้อื่นได้ และรักษาภาพลักษณ์ของตนเองอยู่เสมอ
3. มีวิสัยทัศน์ในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง และรู้จักใช้วิธีการประนีประนอมอย่างเหมาะสม
4. สามารถจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น
5. ทำให้โรงเรียนมีระเบียบวินัย
6. ควบคุมบรรยากาศในโรงเรียน
7. มีการปรึกษารื้อกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
8. รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานในปัญหาสำคัญๆ
9. รับฟังปัญหาและความคิดเห็นต่างๆ จากครู
10. จัดโครงสร้างการบริหารและขอความร่วมมือจากบุคลากรต่างๆ
11. กระจายอำนาจในการตัดสินใจ และขอให้การปฏิบัติเช่นนั้น อย่างจริงจัง
12. มีความยืดหยุ่นในการทำงานและการดำรงชีวิต
13. ทำให้ครูรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจ และมีความสำคัญต่อหน่วยงาน

แมกนุสัน (Magnuson.1971:ออนไลน์) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า มีคุณลักษณะ 2 ด้าน คือ คุณลักษณะด้านวิชาชีพ (Professional Characteristics) ประกอบด้วย มีความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดีและรู้จักมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นผู้นำเข้าใกล้ และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถในการวางแผนและการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น และรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม สำหรับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) ประกอบด้วย มีวิสัยทัศน์ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง มีสติควบคุมอารมณ์ได้ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานีและเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

คุห์นเนิร์ต และ ลูอิส (Kuhnert and Lewis.1987: 648-657) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนคือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการสูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะ และของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะสละผลประโยชน์ของตนเองก้าวเข้าจิตใจของผู้ตามกระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อจะได้ไม่

ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนใด ไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนทัศนคติความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

คูลเมอร์ จูดี (Collmer, Judy.1990: 30-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเท็กซัสพบว่า 1) ลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจะส่งผลต่อบรรยากาศและความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียน 2) ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูจะส่งผลโดยตรงต่อนักเรียนของตนเอง 3) ความพึงพอใจของครูจะมีมากขึ้นเมื่อผู้บริหารได้เปิดเผยแบบพฤติกรรมผู้นำของตนเอง ตลอดจนการให้ความรัก ความอบอุ่น ยอมรับความคิดเห็นของครู และเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่

คิง (King.1990: 98) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้บริหารการศึกษาจำนวน 208 คนระดับอนุบาล-มัธยมศึกษาและระดับมหาวิทยาลัย ใช้เครื่องมือ MLQ ของ Bass ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล-มัธยมปลาย

ฮัมลิน (Hamlin.1990: ออนไลน์) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย การแสดงออกถึงความสนใจและมีส่วนร่วมกับทีมงาน มีบุคลิกลักษณะที่ดีในด้านการจัดการองค์การ แสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงานโดยการติดตามอย่างใกล้ชิด ให้ความช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น ให้แนวทางและให้กำลังใจ สนับสนุนผู้ร่วมงาน ปรีกษาหรือร่วมทำกับคณาจารย์ในการตัดสินใจ ยอมรับความคิดเห็นในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ตื่นตัวต่อความแลกเปลี่ยนทางด้านนวัตกรรมและการพัฒนา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่จนเกิดความสมดุล มีประสิทธิผลในการมอบหมายงาน

ไบรแมน.(Bryman 1992 Cited in Podsakoff, Mackenzie; & Bryman, 1996: ออนไลน์) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการศึกษาในองค์การอย่างมากมายที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายใต้ต้องประกอบสำคัญ 4 ด้าน คือ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ความพยายามด้วยตนเอง และผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ ซึ่งมีรายงานผลการศึกษาในหลายสาขา จากหลายกลุ่มตัวอย่าง และองค์การประเภทต่างๆ เช่น ผลการศึกษาของ Avolio; & Bass (1988); Avolio; & Goodheim (1987); Bass, Waldonon, Avolio; & Bebb (1987); Benus; & Nanus (1985); Conger; & Kanungo (1987); House, Spangler (1991); House, Woycke; & Fodor (1988); Rebert (1985) และ Trice; & Beyer (1986)

สเปียร์เซอร์ แอนด์ สเปียร์เซอร์ (Spencer and Spencer,1993: 187-189) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะและได้จำแนกสมรรถนะ (Competency) เป็นกลุ่มสมรรถนะ (Competency Cluster) 6 กลุ่ม ได้แก่

1. การกระทำและผลสัมฤทธิ์ (Achievement and Action) ประกอบด้วย
 - 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)
 - 1.2 การเอาใจใส่ต่อคุณภาพและความถูกต้อง (Concern for Order, Quality and Accuracy)
 - 1.3 ความคิดริเริ่ม (Initiative)
 - 1.4 การแสวงหาข่าวสาร (Information Seeking)
2. การบริการและช่วยเหลือผู้อื่น (Helping and Human Service) ประกอบด้วย
 - 2.1 ความเข้าใจในปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
 - 2.2 การบริการลูกค้า (Customer Service Orientation)
3. การมีอิทธิพลหรือผลกระทบ (Impact and Influence) ประกอบด้วย
 - 3.1 การใช้อิทธิพลหรือผลกระทบ (Impact and Influence)
 - 3.2 ความตระหนักรู้ต่อองค์กร (Organization Awareness)
 - 3.3 การสร้างสัมพันธภาพ (Relation Building)
4. การบริหารจัดการ (Managerial) ประกอบด้วย
 - 4.1 การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others)
 - 4.2.การชี้แนะ การใช้อำนาจที่มีอยู่ในตำแหน่ง และการยับยั้ง (Directiveness: Assertiveness and Use of Position Power)
 - 4.3. ทำงานเป็นทีมและการร่วมมือ (Teamwork and Cooperation)
 - 4.4. ภาวะการเป็นผู้นำ (Team Leadership)
5. การคิด (Cognitive)
 - 5.1. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
 - 5.2. การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking)
 - 5.3. ความเป็นมืออาชีพ (Technical of Professional Managerial Expertise)
6. ผลสำเร็จส่วนตัว (Personal Effectiveness)
 - 6.1. การควบคุมตนเอง (Self-Control)
 - 6.2. ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence)
 - 6.3. ความยืดหยุ่น (Flexibility)
 - 6.4. ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

วิลเลียม (William. 1994: 2425-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การใช้นิเทศภายในโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนโดยศึกษาจากครู ผู้บริหารและประชาชน สหภาพครูในเขตโรงเรียน K-12 ในเมืองขนาดใหญ่ในรัฐแคลิฟอร์เนียได้ รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสำรวจประมาณค่าจากผู้บริหารโรงเรียน 159 คน และครู 195 จากโรงเรียน 11 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและครูขาดความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีต่อกันในเรื่องการนิเทศภายในโรงเรียน

2. ครูผู้สอนมีความเห็นว่าผู้บริหารไม่ค่อยมีการสังเกตการณ์และเยี่ยมชมห้องเรียนอย่างเป็นทางการ แต่ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าได้สังเกตการณ์และเยี่ยมชมห้องเรียนอยู่เป็นประจำ

3. ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อการนิเทศภายในโรงเรียนมากกว่าการจัดการด้านอื่นๆ และผู้วิจัยได้เสนอแนะว่า ควรลดนวัตกรรมการนิเทศภายในที่ซับซ้อนลง ควรมีการยืดหยุ่นและพัฒนากลยุทธ์ในการนิเทศภายใน เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน

วิลเลียม, สตีเยร์ และเตอร์บอร์ก (William, Steers; & Terborg 1995: ออนไลน์) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียน 89 แห่งในประเทศสิงคโปร์ พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกัตะบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครู และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

อนเนโล (Anello. 1996: 2941-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมและทัศนคติของครูและครูใหญ่ที่มีต่อประสิทธิภาพของการนิเทศ จุดมุ่งหมายในการวิจัยเรื่องนี้เพื่อต้องการศึกษาพฤติกรรมและเจตคติของครูและครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในสปริงฟิลด์ รัฐแมสซาชูเซตต์ ผลวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนรับรู้ว่าคุณเองสามารถทำการนิเทศภายในโรงเรียนของตนเองเป็นอย่างดี ส่วนครูก็ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังมากขึ้นในการนิเทศภายในโรงเรียน โดยครูก็รู้สึกพึงพอใจในการนิเทศภายในที่ครูได้รับด้วย

อเนลโล, แบส และจุง (Avolio, Bass; & Jung 1999: ออนไลน์) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซ้ำ โดยศึกษาในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความแตกต่างกันมากจำนวน 14 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างละ 45 -549 คน ทำการสัมภาษณ์ถึงลักษณะของผู้นำที่กลุ่มให้การยอมรับ แล้วนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้ คือ 1) ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic-inspiration Leadership) 2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และ 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตะบุคคล (Individualized consideration)

มารมอน (Marmon. 2002: Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้น โดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมมือของบุคคล ผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตร

ทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของงบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาอาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอน และเทคโนโลยี

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ในการบริหารงานงานวิชาการให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญเพราะงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดใน สถานศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษาและเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร ดังนั้นในการ บริหารงานวิชาการในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำในด้านวิชาการ โดยทำงานร่วมกับ ครูกระตุ้นให้คำแนะนำและประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ใน ขณะเดียวกันผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ คือ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ สนับสนุนให้ครูใช้สื่อการเรียน การสอนเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำพัฒนาหลักสูตรและ การนำหลักสูตรไปใช้ ควรทำหน้าที่นิเทศการศึกษา การนิเทศการเรียนการสอนเพื่อให้การช่วยเหลือ แก่ครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation Research) โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามในการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้แก่ครูจากสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานของค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) และสมการถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method) นำมาวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการสอบถามความคิดเห็นของครู เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 52 โรงเรียน แบ่งเป็นสถานศึกษาขนาดกลาง 5 โรงเรียน ขนาดใหญ่ 21 โรงเรียน และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ 26 โรงเรียน โดยมีครูจำนวนทั้งสิ้น 4,938 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2559 แบ่งเป็นสถานศึกษาขนาดกลาง 5 โรงเรียน สถานศึกษาขนาดใหญ่ 21 โรงเรียน และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ 26 โรงเรียน รวม 52 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 357 คน โดยมีวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ใช้ตารางสำเร็จรูปของศิริชัย กาญจนวาสี, ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุข (2551: 150-151) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 357 คน

2.2 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนขนาดโรงเรียน ดังนี้

ตาราง 2 ขนาดและกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียน

ขนาดของ โรงเรียน	จำนวน โรงเรียน	จำนวนประชากร	สัดส่วนขนาด โรงเรียน	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
ขนาดกลาง	5	238	3	20
ขนาดใหญ่	21	1,480	10	117
ขนาดใหญ่ พิเศษ	26	3,220	13	220
รวม	52	4,938	26	357

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ใน 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ ระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาและด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี บทความ และงานวิจัยเอกสารที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามตามแนวคิด ของถาวร ศรีเกตุ (2551: 119 – 128) และเพียรพันธุ์ กิจพาณิชย์เจริญ (2552: 148 -152) แล้วนำมาสร้างแบบสอบถามโดยสร้างให้ครอบคลุม นิยามศัพท์เฉพาะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

3. นำแบบสอบถามเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุมตามขอบเขต และนิยามศัพท์ที่ศึกษา พร้อมทั้งตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ในการทำแบบสอบถาม

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด (Index of Item- Objective Congruence: IOC) ความครอบคลุมของข้อคำถามและความชัดเจนของ ภาษา คำดัชนี IOC ที่ได้เป็นค่าเฉลี่ยที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยคำดัชนี IOC มี 3 ระดับ ได้แก่

คะแนน	1	(สอดคล้อง)
คะแนน	0	(ไม่แน่ใจ)
คะแนน	-1	(ไม่สอดคล้อง)

ถ้าดัชนี IOC มีค่าเท่ากับ 1 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง คำดัชนี IOC มีค่าเท่ากับ -1 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าไม่มีความสอดคล้อง คำดัชนี IOC มีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าไม่แน่ใจ โดยการกำหนดค่าของความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60-1.00 เป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่เป็นกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach.1990: 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ .95 และค่าความเชื่อมั่นสมรรถนะการบริหารงานวิชาการเท่ากับ .95

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอข้อมูลรายชื่อของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2559 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำนวน 26 โรงเรียน

2. ขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 26 โรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง 357 คน

3. ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามทั้งทางไปรษณีย์และเดินทางด้วยตนเองไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามกลับคืนทั้งทางไปรษณีย์และเดินทางไปรับด้วยตนเอง ผู้วิจัยจะติดตามยืนยันการตอบแบบสอบถามกลับคืน

4. เมื่อได้รับแบบสอบถามแล้ว นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ทำการคัดเลือกแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์จำนวน 325 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91% เพื่อนำไปประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การจัดการข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการจัดการข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความสมบูรณ์แบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส (Coding) ทั้ง 3 ตอน ให้คะแนน โดยเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 บันทึกข้อมูลในแฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ของผู้ตอบแบบสอบถามงานวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ใน 4 ด้าน ได้แก่ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกส่วนบุคคล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายด้านและรายข้อ โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553: 102)

- 4.50 – 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับมาก
- 2.50 – 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับปานกลาง
- 1.50 – 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ใน 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ 2. ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3. ด้านนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา 4. ด้านส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายด้านและรายข้อ โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553: 102)

4.50 – 5.00 หมายถึง สมรรถนะการบริหารงานวิชาการระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง สมรรถนะการบริหารงานวิชาการระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง สมรรถนะการบริหารงานวิชาการระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง สมรรถนะการบริหารงานวิชาการระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง สมรรถนะการบริหารงานวิชาการระดับน้อยที่สุด

2.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ที่คำนวณแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2550: 316)

สูงกว่า .90 มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก

.71 - .90 มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

.30 - .70 มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ต่ำกว่า .30 มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

.00 ไม่มีความสัมพันธ์กัน

2.3 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยใช้สถิติวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำสถิติมาวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

1.1 หาดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

1.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติพื้นฐาน ได้แก่

2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 สถิติวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

3.2 สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2559 ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สูงสุด ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ และขนาดสถานศึกษา โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2.2 วิเคราะห์ระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Simple Correlation Coefficient) ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)

2.4 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
a	แทน	ค่าคงที่
R	แทน	ค่าที่แสดงระดับของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระทั้งหมดกับตัวแปรตาม
R^2	แทน	ค่าที่แสดงอิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งหมดที่มีต่อตัวแปรตาม
SE_b	แทน	
SE_{est}	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบที
	แทน	คะแนนของสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$\hat{Z}$	แทน	คะแนนของสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากสมการพยากรณ์
X_1	แทน	คะแนนของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
X_2	แทน	คะแนนของการสร้างแรงบันดาลใจ
X_3	แทน	คะแนนของการกระตุ้นทางปัญญา
X_4	แทน	คะแนนของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
Y_1	แทน	คะแนนของการบริหารจัดการการเรียนรู้
Y_2	แทน	คะแนนของพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
Y_3	แทน	คะแนนของการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
Y_4	แทน	คะแนนของการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
Y	แทน	คะแนนของสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในรูปคะแนนมาตรฐาน
F	แทน	ค่าทดสอบนัยสำคัญของตัวแปรทุกตัวในสมการ
p	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2559 ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ และขนาดสถานศึกษา โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ปรากฏผลดังตารางที่ 3

ตาราง 3 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ และขนาดสถานศึกษาของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2559

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
1. ชาย	127	39.1
2. หญิง	198	60.9
อายุ		
1. ตั้งแต่ 21– 30 ปี	151	46.5
2. ตั้งแต่ 31 – 40ปี	91	28.0
3. ตั้งแต่ 41 – 50 ปี	59	18.2
4. มากกว่า 51 ขึ้นไป	24	7.3
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
1. ปริญญาตรี	184	56.6
2. ปริญญาโท	138	42.5
3. ปริญญาเอก	3	0.9
ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่		
1. ตั้งแต่ 1 – 5 ปี	103	31.7
2. ตั้งแต่ 6 – 10 ปี	113	34.8
3. ตั้งแต่ 11 – 20 ปี	70	21.5
4. มากกว่า 20 ปี	39	12.0
ขนาดสถานศึกษา		
1. ขนาดกลาง	20	6.2
2. ขนาดใหญ่	98	30.2
3. ขนาดใหญ่พิเศษ	207	63.6
รวม	325	100.0

จากตารางที่ 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 60.9 มีอายุตั้งแต่ 21– 30 ปี จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 46.5 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีจำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 56.6 มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ ตั้งแต่ 6 – 10 ปี

จำนวน 113 คนคิดเป็นร้อยละ 34.8 และมีขนาดสถานศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 63.6

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวม และรายด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ปรากฏผลดังตารางที่ 4

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวม และรายด้าน

ด้านที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	SD	
ระดับ				
1	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.40	0.33	มาก
2	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.38	0.33	มาก
3	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	4.42	0.40	มาก
4	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.43	0.39	มาก
	รวม	4.41	0.30	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, $SD = 0.30$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.43$, $SD = 0.39$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.42$, $SD = 0.40$) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.40$, $SD = 0.33$) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.38$, $SD = 0.33$)

วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ปรากฏผลดังตารางที่ 5-8

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์โดยรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ครูปฏิบัติตาม ได้แก่ มาทำงานตรงต่อเวลา	4.42	0.64	มาก
2	ผู้บริหารสามารถรักษาเสถียรภาพของครูในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ได้แก่ ส่งเสริมให้มีการทำผลงานการวิจัยเพื่อการเรียนการสอน	4.38	0.72	มาก
3	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดความคิดที่สำคัญไปสู่ครู ได้แก่ จัดประชุมอย่างสม่ำเสมอ	4.41	0.69	มาก
4	เมื่อสถานการณ์วิกฤตผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้	4.36	0.51	มาก
5	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ได้แก่ มาทำงานในวันหยุด	4.41	0.61	มาก
6	ผู้บริหารแสดงให้เห็นความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น	4.30	0.65	มาก
7	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ครูปฏิบัติตาม ได้แก่ มาทำงานตรงต่อเวลา	4.45	0.53	มาก
8	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ	4.43	0.62	มาก
9	ผู้บริหารเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ศรัทธา และความมั่นใจให้กับครู	4.48	0.58	มาก
รวม		4.40	0.53	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, $SD = 0.53$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ศรัทธา และความมั่นใจให้กับครู ($\bar{X} = 4.48$, $SD = 0.58$) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ครูปฏิบัติตาม ได้แก่ มาทำงานตรงต่อเวลา ($\bar{X} = 4.45$, $SD = 0.53$) และผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ($\bar{X} = 4.43$, $SD = 0.62$)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
โดยรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้ครูมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	4.49	0.62	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูร่วมกันอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	4.47	0.58	มาก
3	ผู้บริหารระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานได้อย่างชัดเจน	4.41	0.58	มาก
4	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าครูทำงานได้บรรลุเป้าหมาย	4.47	0.55	มาก
5	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ	4.22	0.58	มาก
6	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน	4.17	0.59	มาก
7	ผู้บริหารเน้นให้ครูเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน	4.16	0.65	มาก
8	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของครูเสมอ	4.45	0.59	มาก
9	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกันที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้	4.42	0.64	มาก
10	ผู้บริหารส่งเสริมครูให้มีความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง	4.38	0.66	มาก
11	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	4.42	0.61	มาก
12	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่ครูในแก้ปัญหาและอุปสรรค	4.43	0.58	มาก
13	ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้รู้สึกว่าคุณค่า และสามารถช่วยสถานศึกษาแก้ปัญหาและอุปสรรคได้	4.38	0.61	มาก
14	ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจแก่ครูเมื่อเขาต้องเผชิญต่อปัญหาและอุปสรรค	4.37	0.72	มาก
15	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	4.39	0.81	มาก
16	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูหาแนวทางใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาเสมอ	4.46	0.70	มาก
17	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของครูอย่างตั้งใจเสมอ	4.40	0.64	มาก
18	ผู้บริหารมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.43	0.68	มาก
19	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา	4.36	0.67	มาก
รวม		4.38	0.33	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38, SD = 0.33$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้ครูมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ($\bar{X} = 4.49, SD = 0.62$) ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นว่าครูทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.47, SD = 0.55$) และผู้บริหารส่งเสริมให้ครูร่วมกันอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 4.47, SD = 0.58$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและ รายข้อ

ข้อที่	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารถ่ายทอดเป้าหมายของความสำเร็จอย่างหน้าสนใจในการทำงานด้วยความกระตือรือร้นเสมอ	4.43	0.62	มาก
2	ผู้บริหารมีแรงจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ของครูอยู่เสมอ	4.48	0.51	มาก
3	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ครูเสมอในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาของสถานศึกษา	4.37	0.59	มาก
4	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของครู ที่เห็นแตกต่างเสมอ	4.43	0.54	มาก
5	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	4.41	0.61	มาก
6	ผู้บริหารพิสูจน์ให้ครูเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้โดยความร่วมมือร่วมใจของครู	4.44	0.58	มาก
รวม		4.42	0.40	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42, SD = 0.40$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีแรงจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ของครูอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.48, SD = 0.51$) ผู้บริหารพิสูจน์ให้ครูเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้โดยความร่วมมือร่วมใจของครู ($\bar{X} = 4.44, SD = 0.58$) และผู้บริหารกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของครูที่เห็นแตกต่างเสมอ ($\bar{X} = 4.43, SD = 0.54$)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวม และรายข้อ

ข้อที่	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารให้ความดูแลเอาใจใส่ครูเป็นรายบุคคล ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญเสมอ	4.45	0.79	มาก
2	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูเป็นรายบุคคล	4.41	0.77	มาก
3	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนครูได้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยการส่งครูไปฝึกอบรม	4.42	0.76	มาก
4	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.48	0.64	มาก
5	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในองค์กรให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ได้แก่ จัดสัมมนานอกสถานที่, ศึกษาดูงาน	4.38	0.70	มาก
6	ผู้บริหารมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับครูทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่ม	4.48	0.59	มาก
7	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะจากครูอย่างตั้งใจ	4.43	0.56	มาก
8	ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงความแตกต่างในด้านความสามารถของแต่ละบุคคล	4.41	0.60	มาก
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	4.44	0.64	มาก
10	ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อครูเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ โดยการกล่าวยกย่องชมเชยในที่ประชุม	4.46	0.85	มาก
รวม		4.43	0.39	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, $SD = 0.39$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับครูทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่ม ($\bar{X} = 4.48$, $SD = 0.59$) ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.48$, $SD = 0.64$) และผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อครูเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ โดยการกล่าวยกย่องชมเชยในที่ประชุม ($\bar{X} = 4.46$, $SD = 0.85$)

2.2 วิเคราะห์ระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวม และรายด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ปรากฏผลดังตารางที่ 8

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวม และรายด้าน

ด้านที่	สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	SD	
ระดับ				
1	ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้	4.39	0.33	มาก
2	ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	4.38	0.38	มาก
3	ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา	4.40	0.40	มาก
4	ด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	4.29	0.50	มาก
	รวม	4.37	0.32	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, $SD = 0.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.40$, $SD = 0.40$) ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.39$, $SD = 0.33$) ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.38$, $SD = 0.38$) และด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.50$)

2.3 วิเคราะห์ระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ปรากฏผลดังตารางที่ 10-13

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านบริหารจัดการการ
เรียนรู้โดยรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถแนะนำกระบวนการจัดการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระการเรียนรู้ให้เข้าใจอย่างชัดเจน	4.45	0.80	มาก
2	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ครูจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	4.46	0.57	มาก
3	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนลงมือปฏิบัติจริง	4.38	0.80	มาก
4	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.37	0.77	มาก
5	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.38	0.68	มาก
6	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างหลากหลาย	4.35	0.72	มาก
7	ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียน	4.46	0.59	มาก
8	ผู้บริหารสามารถมีวิธีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมในห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน	4.42	0.60	มาก
9	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูจัดมุมการเรียนรู้ในห้องเรียน	4.35	0.57	มาก
10	ผู้บริหารสามารถแนะนำให้ครูผู้สอนใช้สื่อและนวัตกรรมที่เหมาะสมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	4.40	0.62	มาก
11	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผลิตสื่อใช้เอง	4.38	0.62	มาก
12	ผู้บริหารสามารถวางแผนการจัดสรรงบประมาณในการผลิตสื่อการเรียนการสอน	4.31	0.70	มาก
13	ผู้บริหารสามารถติดตามประเมินผลการใช้สื่อการสอน	4.44	0.62	มาก
14	ผู้บริหารสามารถแนะนำการใช้แหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา	4.40	0.72	มาก
15	ผู้บริหารสามารถพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน	4.43	0.57	มาก
16	ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางส่งเสริมให้นักเรียนได้ไปเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้ภายนอก	4.40	0.58	มาก
17	ผู้บริหารสามารถติดต่อประสานงานนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน	4.35	0.57	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้	$\bar{X}$	SD	ระดับ
18	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูวัดผลประเมินผลนักเรียนตามสภาพจริง	4.38	0.57	มาก
19	ผู้บริหารสามารถกำหนดวิธีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน	4.42	0.57	มาก
20	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการจัดสอนเสริม	4.43	0.63	มาก
รวม		4.39	0.33	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, $SD = 0.33$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ครูจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ($\bar{X} = 4.46$, $SD = 0.57$) ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียน ($\bar{X} = 4.46$, $SD = 0.59$) และผู้บริหารสามารถแนะนำกระบวนการการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระการเรียนรู้ให้เข้าใจอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.45$, $SD = 0.80$)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดระบบงานวิชาการและการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา	4.44	0.71	มาก
2	ผู้บริหารสามารถดำเนินงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่เหมาะสมกับสถานศึกษา	4.42	0.73	มาก
3	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	4.36	0.68	มาก
4	ผู้บริหารสามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรของคณะกรรมการบริหารหลักสูตร	4.37	0.64	มาก
5	ผู้บริหารสามารถอธิบายวิธีการวิเคราะห์หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.45	0.68	มาก
6	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในการจัดทำหลักสูตร	4.40	0.72	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	$\bar{X}$	SD	ระดับ
7	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการสำรวจภูมิปัญญาท้องถิ่น	4.29	0.76	มาก
8	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการจัดทำสาระการเรียนรู้ในท้องถิ่น	4.37	0.59	มาก
9	ผู้บริหารสามารถจัดทำ จัดหา เอกสารหลักสูตรให้ครูใช้ในการใช้เขียนแผนการจัดการเรียนรู้	4.43	0.57	มาก
10	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการประเมินผลการใช้หลักสูตร	4.37	0.64	มาก
11	ผู้บริหารสามารถนำผลประเมินการใช้หลักสูตรไปปรับปรุงพัฒนา	4.34	0.76	มาก
รวม		4.38	0.38	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, $SD = 0.38$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถอธิบายวิธีการวิเคราะห์หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ($\bar{X} = 4.45$, $SD = 0.68$) ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดระบบงานวิชาการและการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.44$, $SD = 0.71$) และผู้บริหารสามารถจัดทำ จัดหา เอกสารหลักสูตรให้ครูใช้ในการใช้เขียนแผนการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.43$, $SD = 0.57$)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหาความต้องการของครูในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา	4.38	0.61	มาก
2	ผู้บริหารสามารถวางแผนปรับปรุงวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่เหมาะสมกับสถานศึกษา	4.34	0.70	มาก
3	ผู้บริหารสามารถดำเนินการให้มีการนิเทศภายในโรงเรียน	4.42	0.57	มาก
4	ผู้บริหารสามารถวางแผนนิเทศภายในโรงเรียน	4.46	0.59	มาก
5	ผู้บริหารสามารถจัดทำปฏิทินและตารางการนิเทศภายในโรงเรียน	4.44	0.58	มาก
6	ผู้บริหารสามารถทำให้ครูเกิดการยอมรับในด้านวิชาการ	4.39	0.70	มาก
7	ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิคการนิเทศหลายรูปแบบ	4.48	0.62	มาก
8	ผู้บริหารสามารถชี้แจงครูให้ทราบจุดในสิ่งที่ครูต้องพัฒนา	4.49	0.69	มาก
9	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูนำผลการนิเทศมาพัฒนาปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4.35	0.72	มาก
10	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูนำผลการนิเทศมาพัฒนาปรับปรุงพัฒนาสื่อ	4.33	0.73	มาก
รวม		4.40	0.40	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40$, $SD = 0.40$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถชี้แจงครูให้ทราบจุดในสิ่งที่ครูต้องพัฒนา ($\bar{X} = 4.49$, $SD = 0.69$) ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิคการนิเทศหลายรูปแบบ ($\bar{X} = 4.48$, $SD = 0.62$) และ ผู้บริหารสามารถวางแผนนิเทศภายในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.46$, $SD = 0.59$)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ โดยรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้	$\bar{X}$	SD	
ระดับ				
1	ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน	4.25	0.64	มาก
2	ผู้บริหารสามารถจัดหาอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู	4.33	0.65	มาก
3	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมพัฒนาครูด้านการวิจัยด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.34	0.71	มาก
4	ผู้บริหารสามารถแนะนำวิธีการหลากหลายในการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน	4.30	0.67	มาก
5	ผู้บริหารสามารถให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการทำวิจัยชั้นเรียน	4.25	0.71	มาก
	รวม	4.29	0.50	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$, $SD = 0.50$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถส่งเสริมพัฒนาครูด้านการวิจัยด้วยวิธีการที่หลากหลาย ($\bar{X} = 4.34$, $SD = 0.71$) ผู้บริหารสามารถจัดหาอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู ($\bar{X} = 4.33$, $SD = 0.65$) และผู้บริหารสามารถแนะนำวิธีการหลากหลายในการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ($\bar{X} = 4.30$, $SD = 0.67$)

2.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(Simple Correlation Coefficient)ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ปรากฏดังตารางที่ 14

ตาราง 14 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้วยการใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ตัวแปร	การมีอิทธิพล (X ₁)	การสร้างแรงบันดาลใจ (X ₂)	การกระตุ้นทางปัญญา (X ₃)	การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X ₄)	บริหารจัดการการเรียนรู้ (Y ₁)	พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (Y ₂)	การนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา (Y ₃)	การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ (Y ₄)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X)
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(X ₁)	1.00	.657**	.479**	.556**	.620**	.400**	.244**	.090	
การสร้างแรงบันดาลใจ (X ₂)		1.00	.617**	.739**	.697**	.561**	.338**	.350**	
การกระตุ้นทางปัญญา (X ₃)			1.00	.582**	.756**	.438**	.295**	.212**	
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X ₄)				1.00	.740**	.636**	.414**	.277**	
บริหารจัดการการเรียนรู้ (Y ₁)					1.00	.700**	.413**	.219**	
พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา (Y ₂)						1.00	.656**	.402**	
การนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา (Y ₃)							1.00	.614**	
การส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ (Y ₄)								1.00	
สมรรถนะการบริหารงานวิชาการ(Y)									.636**

** มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 14 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = .636 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละด้าน ผลปรากฏดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ และด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = .620 และ .400 ตามลำดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาในระดับต่ำ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = .244 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา และการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = .697, .561, .338, และ .350 ตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = .756 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = .438 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา และการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในระดับต่ำ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = .295 และ .212 ตามลำดับ

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = .740 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = .636 และ .414 ตามลำดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง□□□□การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร

สถานศึกษาด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในระดับต่ำ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = .277

2.4 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method) ปรากฏดังตารางที่ 15

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 เป็นตัวแปรเกณฑ์ โดยวิธี Enter

ตัวพยากรณ์	b	B	SE _b	t	p
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	-.056	-.058	.054	-1.037	.300
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	.254	.262	.070	3.648**	.000
3. การกระตุ้นmk'ปัญญา (X_3)	.123	.156	.043	2.846**	.005
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)	.297	.371	.051	5.775**	.000
R= .665	SE _{est} = .24097	F = 63.432**			
R ² = .442	a = 1.642				

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 15 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านรวมกันการพยากรณ์สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ได้ร้อยละ 44.20 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด รองลงมาได้แก่การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .371 (Z_4) + .262 (Z_2) + .156 (Z_3) + -.058 (Z_1)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.642 + .297 (X_4) + .254(X_2) + .123(X_3) + -.056 (X_1)$$

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ศึกษาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 และศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 357 คนโดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของศิริชัย กาญจนวาสี,ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์ และดิเรก ศรีสุข (2551: 150-151) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ แล้วดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของโรงเรียนเป็นชั้น แล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเที่ยงตรงตั้งแต่ 0.60-1.00 ค่าความเชื่อมั่นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ .95 และค่าความเชื่อมั่นสมรรถนะการบริหารงานวิชาการเท่ากับ .95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) และสมการถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 สรุปผลโดยรวมและรายด้าน ได้ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2. ระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ใน

สถานศึกษา ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการ การเรียนรู้

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = .64 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านรวมกันการพยากรณ์สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ได้ร้อยละ 44.20 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด รองลงมา ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

อภิปรายผลการวิจัย

ผลวิจัยครั้งนี้สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผู้วิจัยได้นำประเด็นต่างๆ ที่สำคัญมาอภิปรายโดยรวมและรายด้านดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้น วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเองให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก (สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์, 2553: 20) มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงพลังแห่งความมุ่งมั่น จริงจัง จริงใจ เต็มศักยภาพของแต่ละคน มุ่งหวังให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับสูง (ไพฑูรย์ แก้วเงิน, 2552: 22) เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตน ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสังคม (กระทรวงศึกษาธิการ.2550: 8-9) สอดคล้องกับงานวิจัยของจินตนา คำก้อน (2554: 132) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของสันติ

หอมทวีโชค (2554: 120) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกด้าน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนิรันดร์ ตันจ้อย (2553: 116) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ผลการวิจัยพบว่าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ระดับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้ ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องจากผู้บริหารเป็นเสาหลักที่มีความสำคัญยิ่ง ต่อหน่วยงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานอันเป็นส่วนรวม คุณภาพและบทบาทของผู้บริหาร มีความสำคัญอย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถานศึกษา รวมทั้งมีผลสะท้อนต่อผลงานและวิถีปฏิบัติของสถานศึกษาแต่ละแห่งเป็นอันมาก (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2545: 8) ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติ ซึ่งเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจ (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธ์, 2548: 39) สมรรถนะของผู้บริหารวิชาการเป็นดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหาร การที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน ที่องค์กรได้กำหนดไว้สอดคล้องกับงานวิจัยของตองดา กรวดนอก (2556: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เช่นเดียวกับวิเชียร ควรประกอบกิจ (2536: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารงานโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครู จำแนกตามขนาดโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงานมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอดของหน่วยงานอยู่ในระดับสูง และงานวิจัยของสุทธิ ทรัพย์ประเสริฐ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี โดยศึกษา 5 ด้าน คือ ด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการนิเทศภายใน ด้านการวัดและประเมินผลการศึกษา และด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ผลการศึกษพบว่า

ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีมีคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = .64 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้ อาจเนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้นำต้องสามารถทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ผู้บริหารคือผู้ที่ทำงานประจำให้ถูกต้อง ในขณะที่ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมโดยการตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ควรก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและจุดประกายสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม ให้เกิดการเริ่มต้นและยืนหยัดมุ่งมั่นทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงาน (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, 2551: 85) ผู้นำแสดงให้เห็นพฤติกรรมในการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและ ผู้ตามให้สูงกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งต้องใช้สมรรถนะในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับงานวิจัยของศศิวิมล สุขทนารักษ์ (2554:114) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในเขตคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่าโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกับณัฐพงศ์ บุญยารมย์ (2557: 111) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม พบว่าความสัมพันธ์ อำนาจพยากรณ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ ของโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม มีความสัมพันธ์กันทางบวก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกวรรณ เชื้อบ้านเกาะ (2559: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ทั้ง 12 ด้าน มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านร่วมกับการพยากรณ์สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ได้ร้อยละ 44.20 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด รองลงมาได้แก่การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับผลวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากสมรรถนะ หรือความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญที่แสดง

ออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ เป็นคุณลักษณะหรือความสามารถของบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในงานหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายในระดับที่แตกต่างกัน (พิมล ศรีสุภาพ, 2546: 48) ความรู้ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะและทัศนคติของบุคคลที่มีผลทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของงาน (ปัทมา เพชรไพรินทร์, 2547: 15) โดยสมรรถนะของผู้บริหารวิชาการเป็นดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหาร การที่ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของการบริหารสถานศึกษา จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้การจัดการศึกษาสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกวรรณ เชื้อบ้านเกาะ (2559: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และงานวิจัยของขวัญตา เกื้อกุลรัฐ (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ในภาพรวม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โดยเฉพาะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนับว่าเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะผู้บริหารคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการความสนใจ โดยใช้สมรรถนะและคุณลักษณะของบุคคลโดยการแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลสอดคล้องกับปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุทธิวงศ์ (2550: 187-188) สรุปว่า คุณลักษณะที่เป็นพื้นฐานของปัจเจกบุคคลที่มีส่วนในการทำนายผลการปฏิบัติงานที่ดี และ/หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในงาน ชีตความสามารถ ดังกล่าวประกอบด้วยความรู้ ทักษะ การรับรู้ตนเอง บทบาททางสังคมและแรงจูงใจในการประเมิน ชีตความสามารถ มุ่งประเมินเพื่อให้ทราบว่า จะต้องทำอะไรที่จะให้กับพนักงานบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับปัทมา เพชรไพรินทร์ (2547:15) สรุปว่าความรู้ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะและทัศนคติของบุคคลที่มีผลทำให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของงาน

อีกทั้งด้านการสร้างแรงบันดาลใจนับว่าเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะผู้บริหารกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย สร้างเจตคติที่ดีการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน โดยใช้การบูรณาการความรู้ ทักษะ

ทัศนคติ และคุณลักษณะส่วนบุคคลมาใช้ได้ดีในบทบาทนั้น ๆ จนกระทั่งเกิดผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด หรือมีประสิทธิภาพมากที่สุด สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2550: 9-10) สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นการที่ผู้นำประพจน์ในทางจงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงานโดยการสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับประนอม แม่นมาศ วิหค (2553: 4) สรุปว่าการสร้างแรงบันดาลใจว่าเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำประพจน์ในการจงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การท้าทายในงานของผู้ตาม และผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น

รวมถึงด้านการกระตุ้นทางปัญญานับว่าเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นเช่นนี้เป็นเพราะผู้บริหารกระตุ้น ให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ตลอดจนส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่างๆ ด้วยการคิดวิเคราะห์ และเหตุผลต่างๆ ร่วมกัน โดยใช้ความสามารถที่ประกอบด้วยความรู้ ความคิด เจตคติ และการปฏิบัติที่บุคคลพึงมีในการที่จะปฏิบัติ หรือจัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนด สอดคล้องกับขวัญชัย จะแกรง (2551: 26) สรุปว่าการกระตุ้นทางปัญญาเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น ให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา สอดคล้องกับประนอม แม่นมาศวิหค (2553: 4) สรุปว่า การกระตุ้นทางปัญญา เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีการแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ข้อมูลและผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิถีทางใหม่ๆ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในข้อผู้บริหารสร้างบรรยากาศในองค์กรให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ได้แก่ จัดสัมมนานอกสถานที่, ศึกษาดูงานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความสัมพันธ์ เอาใจใส่ครูเป็นรายบุคคล อย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาดูงานเพื่อให้ครูได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามต้องการความสนใจ ให้ประสบการณ์ การเรียนรู้ใหม่ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนครูแต่ละคนอย่างเท่าเทียมกัน

1.2 จากการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในข้อผู้บริหาร เน้นให้ครูเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องกระตุ้นจงใจให้ครูเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของ

เป้าหมาย สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจ ทำให้ครูเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน

1.3 จากการวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาในข้อ ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ครูเสมอในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องกระตุ้นให้ครูตระหนักรู้ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ครูมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการแก้ปัญหา ให้กำลังใจแก่ครูในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่างๆ ด้วยการคิดวิเคราะห์ แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่างๆ ร่วมกัน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในระดับอื่นๆ และเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในโอกาสต่อไป

2.2 ควรหาตัวแปรภาวะผู้นำรูปแบบอื่น เช่น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

2.3 ควรทำวิจัยในรูปแบบต่างๆ เช่น กรณีศึกษา วิจัยเชิงคุณภาพ เป็นต้น



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ เชื้อบ้านเกาะ. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์. (การบริหารการศึกษา). เพชรบุรี: คณะครุศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี. ถ่ายเอกสาร
- กมล ภูประเสริฐ. (2544). การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์ พับบลิเคชั่น.
- กรมวิชาการ. (2550). การประกันคุณภาพของสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : อรุณลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). เอกสารประกอบหลักสูตรการศึกษาพื้นฐาน พุทธศักราช 2544. กรุงเทพฯ: อรุณลาดพร้าว.
- _____. (2550). คู่มือผู้เข้ารับการพัฒนาหลักสูตรผู้พัฒนาการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา(เอกสารประกอบการอบรม). นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2535, พฤศจิกายน). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. วารสารเพิ่มผลผลิต. 31(4): 30-35.
- กองวิจัยทางการศึกษา กรมวิชาการ. (2545). รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาและการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา : โรงเรียนนารีอนุกุลจังหวัดอุบลราชธานี.
- กัลริกา หงส์ศิริ. (2537). ความต้องการความช่วยเหลืองานวิชาการของครูโรงเรียนร่วมพัฒนาหลักสูตร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- กุลยา ตันติผลาชีวะและสมศรี กิตติรักษะตระกูล. (2541; มกราคม-มีนาคม). วิชาชีพการพยาบาลในยุคนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี. วารสารบัณฑิต. 1(3): 37
- ขนิษฐา สิทธิจินดา.(2552). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). อุบลราชธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี. ถ่ายเอกสาร.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ถ่ายเอกสาร

- แคลิยา ศรีใส. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของ
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขต ตรวจราชการที่ 3. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยบูรพา. วิทยานิพนธ์
- เจมส์ เอ็ม กูช และคณะ. (2542). ผู้นำเหนือผู้นำ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เออาร์ บีซีเนส เพรส .
- เจริญ ทั้งทอง. (2536). สมรรถภาพในการนำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ
ศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ. วิทยานิพนธ์
- ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. (2539). การพัฒนาหลักสูตร: หลักการและแนวทางปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:
อดิณ เพรส.
- จรัส อติวิทยาภรณ์. (2553). หลักการและทฤษฎีทางการบริหาร. สงขลา: คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- จารุวรรณ ชุณหวรรานนท์. (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการพยาบาล
โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
(วิทยาศาสตร์บัณฑิต). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. วิทยานิพนธ์
- จิตรารักษ์ ทองไทย. (2552). ปัจจัยด้านวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา:
กรณีศึกษา สถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. วท.ม. สาขาวิชาเทคโนโลยีการ
บริหาร. กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
วิทยานิพนธ์
- จินตนา คำก้อน. (2554). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎี
ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 24. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์
- จิราพร พรายมณี. (ออนไลน์). (2545). แนวทางการวิเคราะห์หลักสูตรสถานศึกษาของกองวิจัยทาง
การศึกษา. สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2557, จาก <http://www.gotoknow.org/gosts/108887>
- ชลชน วรรณศรีพงษ์. (2553). คุณลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารอาชีวศึกษาตามความคิดเห็นของ
ครูผู้สอนจังหวัดระยอง จันทบุรี ตรี. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. วิทยานิพนธ์
- ชัชวาลิต สรวารี. (2550). การบริหารคนกับองค์กร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. 2548. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ชัด บุญมา. (2551). หลักแนวคิดในการนิเทศการศึกษายุคใหม่. สืบค้นเมื่อ 9 สิงหาคม 2557,
<http://www.opac.lib.buu.ac.th>.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). ผู้บริหารแห่งอนาคต Executive of the future. กรุงเทพฯ ฯ:
- ชาญชัย อาจิณสมจาร. 2546. การบริหารการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร: ธรรมการการพิมพ์.

- ซารี มณีศรี .(2542). การนิเทศการศึกษา.พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ศิลปาบรรณาการ.
- ชีวิน อ่อนละออ. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย.วิทยานิพนธ์ กศ.ด.(การบริหารการศึกษา).ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร
- ชูศรี วงศ์รัตน์.(2550). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย.พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร : ไทเนรมิตกิจ อินเตอร์ โปรเกรสซิฟ จำกัด.สำนักพิมพ์ฐานบุ๊ค.
- ณัฐริสตา ศิริรัตน์.(2549). การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์. วันที่สืบค้น 10 มกราคม 2558,จาก [http:// www.nidtep.go.th/web/files](http://www.nidtep.go.th/web/files)
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพงศ์ บุญยารมย์.(2557). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ ค.ม. นครพนม: มหาวิทยาลัยนครพนม. ถ่ายเอกสาร
- दनัย เทียนพุด. (2537 , มีนาคม). เทคนิคเดลฟายสำหรับผู้บริหาร. วารสารชาวทูอินบิสิเนส. 5(3): 88-94
- . (2550). ความสามารถ. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์เอ อาร์ อินฟอรมะชั่นแอน พับลิเคชั่น.
- ต้องตา กวดนอก.การศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มเขตพื้นที่กรุงเทพและสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร.ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- ถาวร ศรีเกตุ .(2551) . การศึกษาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน การศึกษาเพชรบุรีเขต 1. ปริญญาโท กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- ทองใบ สุดอารี. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิบัติ ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นธีระ รุญเจริญ. (2553). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

- ฐรกิจ พิมพ์แพง. (2547, พฤษภาคม). การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ. วารสารบัณฑิต
1(3): 67. ฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา).ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ขอนแก่น.ถ่ายเอกสาร
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2549). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ:
เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- นงนุช ตระกูลไทย. (2547). สมรรถภาพการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.วิทยานิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา).ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- นพรัตน์ ส่วนบุญ. (2551). การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ. สืบค้นเมื่อ 29 พฤศจิกายน
2557,จาก [http:// edupoll.blogspot.com/2010/02/blog-post_07.html](http://edupoll.blogspot.com/2010/02/blog-post_07.html).
- นันทิดา บัวสาย. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ
ผลการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2. วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราช
ภัฏสกลนคร.ถ่ายเอกสาร
- นิตยัมภ์ สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่ม
ผลผลิตแห่งชาติ.
- นิภา เพชรสม.(2542). หลักสูตรและการสอนเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล. โครงการตำราวิชาการ
ราช-ภัฏเฉลิมพระเกียรติ.สถาบันราชภัฏเพชรบุรี.
- นรินทร์ ตันจ้อย. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตที่
การศึกษานครนายก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ปทุมธานี: บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย. ถ่ายเอกสาร
- บุญชม ศรีสะอาด. (2546). การวิจัยเบื้องต้น ฉบับปรับปรุงใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร:
สุวีริยาสาส์น
- บุญมี เถรยอด. (2545). รายงานผลการวิจัย การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ:
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. ถ่ายเอกสาร.
- บุรชัย ศิริมหานคร. (2553). ฉลาดรู้อย่างผู้นำ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แสงดาว.
- ประทุม เข็มวิลาส. (2546). กระบวนการนิเทศงานวิชาการในโรงเรียน. กรุงเทพฯ:
โรงเรียนประชานิเวศน์
- ประเทือง สังข์นาถ. (2545). การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารวิทยาลัยเทคนิคนครนายก.สาร
นิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครี
นทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- ประนอม แมนมาศวิหค.(2553).ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ
ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์.วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต (การบริหารจัดการทั่วไป).นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
ถ่ายเอกสาร
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม.(2538).การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับ
ประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ ค.ด.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร
- ประยูรศรี วงศ์ศรี. (2550). องค์ประกอบของการนิเทศภายใน. สืบค้นเมื่อ 10 กันยายน 2557,จาก
<https://www.gotoknow.org>
- ปรัชญา มะลิหวล.(2555).การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล
การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ
อาชีวศึกษา .นิตยระดับปริญญาโท (การบริหารการศึกษา).นครราชสีมา: คณะ
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.ถ่ายเอกสาร
- ปราการ เจริญสุรกุล. (2540). การศึกษาความรู้ความเข้าใจและเจตคติต่อระบบนิเทศของ
กระบวนการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่ง
อำเภอ เขตการศึกษา 10.วิทยานิพนธ์ กศ.ม.(บริหารการศึกษา).มหาสารคาม:บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ปราชญา กล้าผจญ และพอลตา บุตรสุขธิวงศ์. (2550).การบริหารทรัพยากรมนุษย์ .กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง
- ปริญญ์ พิชญวิจิตร. (2544). การออกแบบรายการชี้วัดความสามารถในงานของบริษัทในงานของ
บริษัทบางจาก ปิโตเลียม จำกัดมหาชน. วิทยานิพนธ์ พบ.ม. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ปริญดา พัฒนขจร. (2533). การศึกษาปัญหาและความต้องการของผู้บริหารและครูในการจัดการ
นิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสตูล.
ปริญญาโท กศ.ม. (การประถมศึกษา). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรี
นครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปริญพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2545). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
_____. (2546). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟเซต.
- ปัทมา เพชรไพรินทร์. (2547). สมรรถนะของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลขอนแก่น. รายงาน
การศึกษานิพนธ์ ศศ.ม (การบริหารการพัฒนา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น .ถ่ายเอกสาร
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2550). ผู้นำที่ดีไม่มีเสีย. กรุงเทพฯ: อนิเมทกรุ๊ป.

- ไพฑูริย์ แก้วเงิน. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).สกลนคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ฝ่ายวางแผนวิจัยและพัฒนาหน่วยศึกษานิเทศก์. (2544). แนวทางการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพของโรงเรียน. สังกัดกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ: สำนักการศึกษา.
- เพียรพันธุ์ กิจพาณิชย์เจริญ. (2552). ศึกษาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา. สังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ.(2543). การนิเทศการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์กับการบริหารงานวิชาการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1. (การบริหารการศึกษา).บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.ถ่ายเอกสาร
- พนัส หันนาคินทร์. (2536). การบริหารบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา. เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาหน่วยที่ 11. ศึกษาสาสตร์. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพฯ: ชวนพิมพ์.ถ่ายเอกสาร
- _____. (2542). ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์. (2555). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. (เอกสารประกอบการสอน). จันทบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.ถ่ายเอกสาร
- พิเชษฐ คงปัดดา. (2544). การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- พิจิตรา เพื่องเกษม. (2542). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร
- พิชัย แก้วสุวรรณ. (2548). บทบาทของผู้บริหารงานโรงเรียนในการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พิชาภพ พันธุ์แพ.(2554). ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิสมัย ถิระแก้ว. (2535). หลักสูตรและการจัดการประถมศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พิรพรรณ ทองปั้น. (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

- ภาณุวัฒน์ จุลโสด. (2538). การศึกษาการนิเทศภายในโดยการสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียนของผู้บริหารโรงเรียน. สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). สงขลา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒสงขลา. ถ่ายเอกสาร.
- ภาพร เรืองไชย.(2547).การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนกับบทบาทการบริหารงานวิชาการระดับปฐมวัยในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก อำเภอเมืองนครนายก.สารนิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- การดี อนันต์นาวิ.(2551). หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.ชลบุรี : สำนักพิมพ์มนตรี
- ภิรมย์ ถิ่นถาวร. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1. ปรินูญานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- มนัส ไชยศักดิ์ (2547). การศึกษาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตภาษีเจริญ กรุงเทพมหานคร. ครุศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มัลลิกา ต้นสอน.(2544). พฤติกรรมองค์การ.พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เนท.
- มาฆมาส กาญจนการ. (2549). สมรรถนะที่จำเป็นและที่มีในปัจจุบันของเภสัชกรซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยา พ.ศ.2510 ในเขตภาคเหนือ. การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต.(จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). เชียงใหม่:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.ถ่ายเอกสาร
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2551). ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. กรุงเทพฯ ; สำนักพิมพ์เอส แอนด์ จี กราฟฟิก.
- ยุทธนา ปฐมวรชาติ. (2545, พฤษภาคม). การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น : แนวคิดเชิงปฏิบัติที่เป็นพื้นฐานสำคัญสู่การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา. วารสารวิชาการ. 5(5): 11-18.
- รจนา มากเลาะเลย์ (2554).ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ (การบริหารการศึกษา). ปทุมธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.ถ่ายเอกสาร.
- ระเบียบ เชี่ยวชาญ.(2550). การศึกษาสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตภาษีเจริญ. กศ.ม.(การบริหารการศึกษา).กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- ระเบียบฝ่ายปกครอง. (2548). *การจัดการเรียนรู้*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2557, จาก
http://www.thaischool.in.th/_files_school/
- รัชนิวรรณ วณิชยณอม. (2552). *สมรรถนะกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน*. เอกสารประกอบการ
 ฝึกอบรม. สำนักงาน ก.พ
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)*.
 กรุงเทพฯ: สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้า.
- _____. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต*
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ปรินญานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์).
 กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุ่งนภา วิจิตรวงศ์. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต*
พื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จะเชิงเทรา:
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์. ถ่ายเอกสาร.
- รุจิร ภูสาระ. (2545). *การพัฒนาหลักสูตรตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย.
 วรกัญญาพิไล แกะหั่น. (2550). *ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศ*
องค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
 (การบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. ถ่ายเอกสาร
- วิไลวรรณ สมบูรณ์. (2543). *ปัญหาและความต้องการวิจัยในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ*
ศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น:
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- วีรุธ มาฆะศิรานนท์; และวุฒิพงษ์ ยศธาสุดอม. (2547). *การประเมินโดยอิงกับความสามารถ*.
 กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- _____. (2542). *องค์การเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
 เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- วัชร เล่าเรียนดี. (2545). *เทคนิคการจัดการเรียนการสอนและการนิเทศ: โครงการส่งเสริมการผลิต*
ตำราและเอกสารการสอน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วัฒนาพร ระบุทุกข์. (2545). *การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน*
พุทธศักราช 2544. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- วิเชียร ควรประกอบกิจ. (2536). *สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน*.
สำนักงานประถมศึกษา จังหวัดจะเชิงเทรา. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
 กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- วิเชียร วิทยอุดม. (2548). *ภาวะผู้นำ.(การบริหารการศึกษา).*อุตรธานี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). *แนวคิด ทฤษฎีและประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา.* พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- _____. (2546). *การบริหารการศึกษา: หลักการ ทฤษฎี หน้าที่ ประเด็นและบทวิเคราะห์.* พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิไลวรรณ สมบูรณ์. (2543). *ปัญหาและความต้องการวิจัยในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดหนองบัวลำภู. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา).* ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- วิชัย ดิสระ. (2535). *การพัฒนาหลักสูตรและการสอน.* กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วินัย ศรีทอง. (2546). *การดำเนินงานและแนวทางการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).* ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- วิรัตน์ บัวขาว. (2542 , มิถุนายน) *การจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีส่วนร่วม.* วารสารวิชาการ.2(6): 46-49
- วีรุธ มาณะศิริานนท์; และวุฒิพงษ์ ยศธาสุดม.(2547). *การประเมินโดยอิงกับความสามารถ.* กรุงเทพฯ:เอ็กสเปอร์เน็ท
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท*
- _____. (2540).*การประเมินผลการปฏิบัติงาน:แนวพินิจเชิงระบบ. วารสารข้าราชการ.42(3): 28-47.*
- วัชร บุนนสิงห์. (2544). *การบริหารหลักสูตร: เอกสารการสอน.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- _____. (2542). *องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท.*
- ศรีวรพร ทาระคำ. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบทบาทการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ตามทัศนะของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).* กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. ถ่ายเอกสาร.
- ศรุดา ชัยสุวรรณ. (2552). *ผู้นำการศึกษากับการพัฒนาคน พัฒนาคคน พัฒนางาน.* กรุงเทพฯ: ทริปปี้ล เอ ก๊อปปี้.

- ศศิพิมพ์ อร่ามพิบูลกิจ.(2550). *ทัศนะของข้าราชการต่อการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสิงห์บุรี*. สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต (การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม).กรุงเทพฯ: คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ .ถ่ายเอกสาร
- ศศิวิมล สุขทนารักษ์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในจังหวัดบึงกาฬ.(การบริหารการศึกษา).*นครพนม: มหาวิทยาลัยนครพนม.ถ่ายเอกสาร
- ศิริชัย กาญจนวาสี; ทวีวัฒน์ ปิตยานนท์; และ จิเรก ศรีสุขโข. (2555). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ศูนย์ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนางานวิจัยตามพันธกิจ.(2540). *เศรษฐกิจถดถอย*. สารสภาการพยาบาล.กรุงเทพฯ: วิวัฒนาการพิมพ์. 13: 22-25.
- แสงเดือน กมลมาลย์. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). นนทบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ถ่ายเอกสาร.
- แสงเดือน มาลีรักษ์. (2547). *การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชน ระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. ขอนแก่น:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- โสภณ ภูเกล้าวัน.(ออนไลน์). (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*.สืบค้นเมื่อ 18 กันยายน 2559 <http://grad.vru.ac.th/pdf-journal>.
- สงัด อุทรานันท์. (2532). *พื้นฐานและหลักการพัฒนาหลักสูตร*. กรุงเทพฯ: มิตรสยาม.
- สมเกียรติ ศรีลัมพ์. (2547). *การปฏิรูประบบราชการไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ประดิพัทธ์.
- สมชาย เทพแสง. (2549). *ผู้นำยุคใหม่หัวใจของการปฏิรูป*. กรุงเทพฯ: อัลฟ่า มิเลินเนียม.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543).*การบริหารและพฤติกรรมองค์การ*.กรุงเทพฯ:บรรณกิจ 1991 จำกัด.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ.(2550). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*. พิมพ์ลักษณะกรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สันติ หอมทวีโชค. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการ

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2551. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาชีพการศึกษา: ระเบียบวาระสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. (2556). ผู้บริหารสถานศึกษา. สืบค้นเมื่อ 19 กรกฎาคม 2556, <http://www.sec.ondary2.obec.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นเมื่อ 8 มีนาคม 2558, จาก <http://www.job3.oc.sc.go.th>
- _____. (2552). ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานพัฒนาสังคม. (2548). การนิเทศภายใน. กรุงเทพฯ: ฝ่ายการศึกษาอาชีพ.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2548). มาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินคุณภาพนอกระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่สอง(2549-2553). กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- _____. (2550). บทสรุปสำหรับผู้บริหารผลสะท้อนจากการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก (พ.ศ.2544 – 2548). กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สำลี รักสุทธี. (2544). เทคนิควิธีการเขียนหลักสูตร. กรุงเทพฯ: เรืองแสงการพิมพ์.
- สิริกร มณีรินทร์. (2545, เมษายน-พฤษภาคม). เด็กจะได้ประโยชน์อะไรจากการปฏิรูปหลักสูตรใหม่. วารสารประชาศึกษา. 52(4): 3-8.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ. (2547). แนวการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency. กรุงเทพฯ: ติวพัฒน์อินเตอร์ พรินท์ จำกัด(มหาชน).
- สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ. (2546). ภาวะความเป็นผู้นำ. (เอกสารประกอบคำสอน). ขอนแก่น: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2. คุรุศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารสถานศึกษา): มหาวิทยาลัยราชภัฏจอมบึง. ถ่ายเอกสาร
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2546). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้า พรินต์ติ้ง.
- สุณีย์ ทรัพย์ประเสริฐ. (2547). การประเมินคุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี. สารนิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร

- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *ภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญามหาชน.
- สุนทรี คนเที่ยง. (2551). *หลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. สืบค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2558 ,จาก <http://pr.obec.go.th>
- สุบิน จันทะนันท์. (2543). *การศึกษาปัญหาทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์*. ปริญญาโท กศ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- สุชิน วิเศษลา. (2549). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร
- สุศักดิ์ ทิพย์สุบรรณ. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหาร วิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4*. วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา). เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร
- สุศักดิ์ สุรกิจบวร. (2547). *การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2545). *การวิจัยในชั้นเรียน=CLASSROOM ACTION RESEARCH*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย.
- หน่วยศึกษานิเทศ สำนักงานการศึกษา. (2551). *คู่มือการบริหารจัดการในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร*. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: สำนักการศึกษา
- อนันต์ นามทองตัน. (2554). *มองทางลัดสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์พบลิสซิง.
- อนันท์ ศิริภัสราภรณ์. (2547). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตร
- อมรา เล็กเริงสินธ์. (2540). *หลักสูตรและการมัธยมศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- อรพินท์ ชูชม. (2542). *การวิเคราะห์เครื่องมือวัดตัวแปรตามแนว CTT (CLASSIC TEST THEORY)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรัญญา สมแก้ว. (2547). *Competency Management: การนำ Competency*. สืบค้นเมื่อ 28 มกราคม 2557, จาก <http://www.businessmanagement.com>.
- อลงกรณ์ มีสุทธา; และสมิต สัษฐกุล. (2542). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวความคิด หลักการ วิธีการ กระบวนการ*. กรุงเทพฯ: ส.เอเซียเพรส.

- อจริยา รัชราวิวัฒน์. (2544). *การพัฒนาหลักสูตรเพื่อส่งเสริมสมรรถนะทางการวิจัยสำหรับนักศึกษาพยาบาลศาสตร์*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อัมพวัน ประเสริฐภักดี. (2549). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. จันทบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. ถ่ายเอกสาร
- อาคม วัดโธสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา*. (เอกสารคำสอน). สงขลา: กลุ่มงานบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อาภรณ์ ภูวพิณพันธุ์. (2548). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของ Competency*. สืบค้นเมื่อ 11 ตุลาคม 2557 จาก <http://advisor.anamai.moph.go.th>.
- อารี กังสานุกุล. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. ปรินญานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2548). *หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: เอส ดี เพรส.
- อุมาพร หล่อสมฤดี. (2545). *รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของโรงเรียน*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- Aldag, J. Ramon; and Kuzuhara, W. Loren. (2002). *Organizational Behavior and Management: An Integrated Skills Approach*. State of Missouri: Von Hoffman
- Anello, Fracisco Rafael, (1996). Behaviors and Attitudes of Teachers and Principals. 56 (08): 2941-A.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in 1990's: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*. 15(2), 9-16.
- Avolio, Bass & Jung (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership*: University of Washington
- Avolio, Bruce J., and Bass, Bernard M. (1988). "Transformational leadership, charisma, and beyond," In *Emerging leadership Vistas*. Lexington Books.
- Balzac, Stephen R. (2011). *Organization Development*. New York: McGraw-Hill
- Bass, B.M. and Others. (1997). "Transformational leadership and the falling dominoes effect," *Group and Organization Studies*. 12: 73-87.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). *Developing transformational leadership: 1992 and beyond*. *Journal of European Industrial Training*. 5(10), 21-27.

- Bernard, B. (2006, June). *Rethinking leadership and change: a case study in leadership successin and its impact on school transformation*. Cambridge Journal of Education. 36(2): 277-293.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: Wiley & Son. Concerning Effective Supervision. *Dissertaion Abstracts International*.
- Bryman.(1992). *Charisma and leadership in organizations* . London: Sage.
- Collmer, Judy. (1990). *A Co-rerational Study of Principals. Leadership Style and Teachers. Job Satisfaction*. Dissertation Abstracts International. 51(1): 30-A.
- Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of Psychological Testing*. 5 th ed. New York: Harper Collins Publishers.
- Dales, M.; & Hes, K.(1995). *Creating Training Miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- DuBrin. (1998). *Leadership Research Findings, Practice, and Skills*. Boston Houghton : Mifflin Company.
- Fiedler, Fred. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, Ivancevich & Donnelly. (1997). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Published by Irwin Professional Publishing.
- Glatthorn , Allan A. (1984). *Differentiated Supervision*. Washington D.C.:Associatun for Supervision and Curriculum Development.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of Education*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Green, P.C. (1999). *Building Robust Competencies*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. and Blanchard. K.H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- King .(1990). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). *Educational and Psychological Measurement*. New York: Minnisota University
- Kuhnert and Lewis.(1987).*Transactional and Transformational Leadership : Constructive*.
- Lunenburg. F. C.;&Oznatein, A. C.(2000). *Educational Administration Concepts and Practices*. 3 rd ed. Australia : Wadsworth. Prentice Hall.
- Magnuson , Walter G. (1971). *The Characteristics of Successful School Business*. University of Southern.
- Marmon, DH. (2002). *Core competencies of professional service providers in federally Funded Education Programs*.tennessee:The University of tennessee:

- Marsh, Colin; & Willis, George. (1995). Curriculum : Alternative Approaches, Ongoing
- Mattox, Donalds. (1987). A study of In-service Needs of Illinois Public School Elementary Principals. *Dissertation Abstracts International*. 12(1):1
- McLagan, P. (1997). Competencies: The Next Generation. *Train and Development*. 40-47.
- Mumford, A. (1980). *Handbook of Management*. London: The University Press.
- Nagelsmith, L. (1995). Competence: An Evolving Concept. *The Journal of Consulting*.
- Nelson, Debra L. and Quick, James Campbell. (1997). *Organizational Behavior: Foundations, realities and Challenges*. Second edition. New York: West Publishing Company.
- Newton, E.H. (1987, April). Critical Issues in the Professional Preparation and Development of Educational Administrators in Developing Areas. *Resources in Education*. 22(4):54
- O'Hagan, K. (1996). Competencies in Social Work Practice: A Practice Guide For Professionals. London: Jessica Kingsley.
- Parry, S.B. (1996). The Quest for Competencies. *Journal Training*. 48 – 56.
- Principals. *Dissertation Abstracts International*. 12(1): 1.
- Schermerhorn, R. John.; and other. (2010). *Organizational Behavior*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Spencer, M.L.; & Spencer, M.S. (1993). *Competency at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Son.
- Tyler, Ralph W. (1975). *Basic Principles of Curriculum and Instruction* Chicago: The University of Chicago Press.
- Vandegrift, J.A., Greene, (1992). *Rethinking Parent Involvement*. Educational Leadership. 50
- William M. (1994). *Planning Curriculum for School*. New York. Holt : Rinehart and Winston.
- William, Steers & Terborg. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organization Behavior*. 16(4): 319-333.
- Yukl, G.A. (2006). *Leadership in Organization*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.





ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

นายชาญพงศ์วิช คันศรวสิษฐ์

ผู้อำนวยการ
โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย2

ดร.มนพมนตรี สกุนตลปิติ

ผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร

ดร.ศิริพร สลึงค์

ผู้อำนวยการ
โรงเรียนวัดราชบูรณะ

ผศ.พตท.ดร.ดิฐภัทร บวรชัย

อาจารย์ (สบ 2) คณะตำราวจ
ศาสตร์
โรงเรียนนายร้อยตำรวจ

นายสมบูรณ์ สาลีพันธ์

ผู้อำนวยการโรงเรียน
บ้านปลายคลองน้อย

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญเพื่อการตรวจพิจารณาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ชื่อเครื่องมือ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

คำชี้แจง

กรุณาประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อความแต่ละข้อ กับนิยามศัพท์เฉพาะและทำ
เครื่องหมาย / ลงในช่องคะแนน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- +1 หมายถึง ข้อความนั้น สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า ข้อความนั้น สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
- 1 หมายถึง ข้อความนั้น ไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

หากข้อคำถาม/ข้อความข้อใดที่ท่านพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่มีความเหมาะสม หรือ
สมควรปรับปรุงแก้ไข ขอความกรุณาเสนอแนะไว้ข้างท้ายเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือให้
มีประสิทธิภาพต่อไป



ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย✓ลงใน□หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

- ☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

2. อายุ

- ☐ 1. ตั้งแต่ 21– 30 ปี ☐ 2. ตั้งแต่ 31 – 40ปี
☐ 3. ตั้งแต่ 41 – 50 ปี ☐ 4. มากกว่า 51 ขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

- ☐ 1.ปริญญาตรี
☐ 2. ปริญญาโท
☐ 3. ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่

- ☐ 1. ตั้งแต่ 1 – 5 ปี
☐ 2. ตั้งแต่ 6 – 10 ปี
☐ 3.ตั้งแต่ 11 – 20 ปี
☐ 4.มากกว่า 20 ปี

5. ขนาดสถานศึกษา

- ☐ 1. ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 500 – 1,499คน)
☐ 2. ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1,500 – 2,499คน)
☐ 3. ขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียนมากกว่า 2,500 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา

คำชี้แจง : แบบสอบถามตอนนี้เป็นการบรรยายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โปรดให้ข้อมูลโรงเรียนของท่านในการตอบคำถามแต่ละข้อ ขอให้ท่านพิจารณาตัดสินว่าผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย✓ลงในช่องตามความเป็นจริงโดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียงหนึ่งคำตอบ จากคำตอบที่เป็นไปได้ 5 คำตอบ

- 5 หมายถึง พฤติกรรมอยู่ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง พฤติกรรมอยู่ระดับมาก
- 3 หมายถึง พฤติกรรมอยู่ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง พฤติกรรมอยู่ระดับน้อย
- 1 หมายถึง พฤติกรรมอยู่ระดับน้อยที่สุด



ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การสร้างบารมี						
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ครูปฏิบัติตามได้แก่ มาทำงานตรงต่อเวลา					
2	ผู้บริหารสามารถรักษาเสถียรภาพของครูในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้แก่ ส่งเสริมให้มีการทำผลงานการวิจัยเพื่อการเรียนการสอน					
3	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดความคิดที่สำคัญไปสู่ครูได้แก่ จัดประชุมอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
4	เมื่อสถานการณ์วิกฤตผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้					
5	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ได้แก่ มาทำงานในวันหยุด					
6	ผู้บริหารแสดงให้เห็นความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น					
7	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ครูปฏิบัติตาม ได้แก่ มาทำงานตรงต่อเวลา					
8.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
9.	ผู้บริหาร เสริมสร้าง ความ ภาคภูมิใจ ศรัทธา และ ความมั่นใจ ให้กับครู					
การสร้างแรงบันดาลใจ						
10.	ผู้บริหารสร้าง และส่งเสริมให้ ครูมองเห็น เป้าหมายใน					
11.	ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ครู ร่วมกันอภิปราย เพื่อบรรลุ เป้าหมายของ องค์กร					
12	ผู้บริหารระบุ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย การทำงานได้ อย่างชัดเจน					
13	ผู้บริหารมี ความเชื่อมั่นว่า ครูทำงานได้ บรรลุเป้าหมาย					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
14	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ					
15	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน					
16	ผู้บริหารเน้นให้ครูเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน					
17	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของครูเสมอ					
18	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกันที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
19	ผู้บริหารส่งเสริมครูให้มีความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง					
20	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน					
	การกระตุ้นเชาว์ปัญญา					
21	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่ครูในแก้ปัญหาและอุปสรรค					
22	ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้รู้สึกว่าคุณค่าและสามารถช่วยสถานศึกษาแก้ปัญหาและอุปสรรคได้					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
23	ผู้บริหาร เสริมสร้าง กำลังใจแก่ครู เมื่อเขาต้อง เผชิญต่อ ปัญหาและ อุปสรรค					
24	ผู้บริหาร กระตุ้นให้ครู ตระหนักถึง ปัญหาที่เกิดขึ้น ในหน่วยงาน					
25	ผู้บริหาร กระตุ้นให้ครูหา แนวทางใหม่ๆ ในการ แก้ปัญหาเสมอ					
26	ผู้บริหารรับฟัง ข้อเสนอแนะ ของครูอย่าง ตั้งใจเสมอ					
27	ผู้บริหารมีการ คิดและ แก้ปัญหาอย่าง เป็นระบบ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
28	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา					
29	ผู้บริหารถ่ายทอดเป้าหมายของความสำเร็จอย่างน่าสนใจในการทำงานด้วยความกระตือรือร้นเสมอ					
30	ผู้บริหารมีแรงจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ของครูอยู่เสมอ					
31	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ครูเสมอในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหของสถานศึกษา					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
32	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของครูที่เห็นแตกต่างเสมอ					
33	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน					
34	ผู้บริหารพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้โดยความร่วมมือร่วมใจของครู					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล						
35	ผู้บริหารให้ความสำคัญดูแลเอาใจใส่ครูเป็นรายบุคคล ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมี ความสำคัญเสมอ					
36	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูเป็นรายบุคคล					
37	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนครูได้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยการส่งครูไปฝึกอบรม					
38	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
38	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล					
39	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในองค์กรให้ครูมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น จัดสัมมนานอกสถานที่, ศึกษาดูงาน					
40	ผู้บริหารมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับครูทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่ม					
41	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะจากครูอย่างตั้งใจ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
42	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงความแตกต่างในด้านความสามารถของแต่ละบุคคล					
43	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่					
44	ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อครูเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ โดยการกล่าวยกย่องชมเชยในที่ประชุม					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง : แบบสอบถามตอนนี้เป็น การบรรยายถึงสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โปรดให้ข้อมูลโรงเรียนของท่านในการตอบคำถามแต่ละข้อ ขอให้ท่านพิจารณาตัดสินว่าผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริงโดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียงหนึ่งคำตอบ จากคำตอบที่เป็นไปได้ 5 คำตอบ

- 5 หมายถึง สมรรถนะการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง สมรรถนะการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง สมรรถนะการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง สมรรถนะการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง สมรรถนะการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	สมรรถนะการบริหารงานวิชาการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านบริหารจัดการการเรียนรู้						
1	ผู้บริหารสามารถแนะนำกระบวนการการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระการเรียนรู้ให้เข้าใจอย่างชัดเจน					
2	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ครูจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
3	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมให้นักเรียนลงมือปฏิบัติจริง					
4	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการภายในกลุ่มสาระการเรียนรู้					
5	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้					
6	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างหลากหลาย					
7	ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียน					
8	ผู้บริหารสามารถมีวิธีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมในห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน					
9	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูจัดมุมการเรียนรู้ในห้องเรียน					
10	ผู้บริหารสามารถแนะนำให้ครูผู้สอนใช้สื่อและนวัตกรรมที่เหมาะสมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้					
11	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผลิตสื่อใช้เอง					
12	ผู้บริหารสามารถวางแผนการจัดสรรงบประมาณในการผลิตสื่อการเรียนการสอน					

ข้อที่	สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	สมรรถนะการบริหารงานวิชาการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
13	ผู้บริหารสามารถติดตามประเมินผลการใช้สื่อการสอน					
14	ผู้บริหารสามารถแนะนำการใช้แหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา					
15	ผู้บริหารสามารถพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ภายในโรงเรียน					
16	ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางส่งเสริมให้นักเรียนได้ไปเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้ภายนอก					
17	ผู้บริหารสามารถติดต่อประสานงานนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน					
18	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูวัดผลประเมินผลนักเรียนตามสภาพจริง					
19	ผู้บริหารสามารถกำหนดวิธีการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน					
20	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการจัดสอนเสริม					
ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา						
21	ผู้บริหารสามารถดำเนินการจัดระบบงานวิชาการและการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา					
22	ผู้บริหารสามารถดำเนินงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่เหมาะสมกับสถานศึกษา					
23	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา					
24	ผู้บริหารสามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรของคณะกรรมการบริหารหลักสูตร					
25	ผู้บริหารสามารถอธิบายวิธีการวิเคราะห์หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน					
26	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาในการจัดทำหลักสูตร					

ข้อที่	สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	สมรรถนะการบริหารงานวิชาการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
27	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการสำรวจภูมิปัญญาท้องถิ่น					
28	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการจัดทำสาระการเรียนรู้ในท้องถิ่น					
29	ผู้บริหารสามารถจัดทำ จัดหา เอกสารหลักสูตรให้ครูใช้ในการใช้เขียนแผนการจัดการเรียนรู้					
30	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีการประเมินผลการใช้หลักสูตร					
31	ผู้บริหารสามารถนำผลประเมินการใช้หลักสูตรไปปรับปรุงพัฒนา					
ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา						
32	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ปัญหาความต้องการของครูในการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา					
33	ผู้บริหารสามารถวางแผนปรับปรุงวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่เหมาะสมกับสถานศึกษา					
34	ผู้บริหารสามารถดำเนินการให้มีการนิเทศภายในโรงเรียน					
35	ผู้บริหารสามารถวางแผนนิเทศภายในโรงเรียน					
36	ผู้บริหารสามารถจัดทำปฏิทินและตารางการนิเทศภายในโรงเรียน					
37	ผู้บริหารสามารถทำให้ครูเกิดการยอมรับในด้านวิชาการ					
38	ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิคการนิเทศหลายรูปแบบ					

ข้อที่	สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร	สมรรถนะการบริหารงานวิชาการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
39	ผู้บริหารสามารถชี้แจงครูให้ทราบจุดในสิ่งที่ครูต้องพัฒนา					
40	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูนำผลการนิเทศมาพัฒนาปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน					
41	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้ครูนำผลการนิเทศมาพัฒนาปรับปรุงพัฒนาสื่อ					
ด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้						
42	ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการวิจัยในชั้นเรียน					
43	ผู้บริหารสามารถจัดหาอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกสนับสนุนการทำวิจัยในชั้นเรียนของครู					
44	ผู้บริหารสามารถส่งเสริมพัฒนาครูด้านการวิจัยด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
45	ผู้บริหารสามารถแนะนำวิธีการหลากหลายในการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน					
46	ผู้บริหารสามารถให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการทำวิจัยชั้นเรียน					

ประวัติย่อผู้ทำวิจัย



ประวัติย่อผู้ทำวิจัย

ชื่อ-ชื่อสกุล	นางสาวชญาดา พันธุ์ยาว
วันเดือนปีเกิด	20 พฤษภาคม 2526
สถานที่เกิด	120 หมู่ 3 ตำบลมะกอกหวาน อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี 15230
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู คศ.1
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	41 หมู่บ้านเคหะธนบุรี ซอย 69 แขวงสามตำ เขตบางขุนเทียน จังหวัดกรุงเทพมหานคร 10220
ประวัติการศึกษา	

พ.ศ.2542	มัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนชัยบาดาลพิทยาคม อำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี 15230
พ.ศ.2544	มัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนพิบูลวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัด ลพบุรี 15150
พ.ศ.2548	ปริญญาตรี การศึกษาด้านจิต สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยบูรพา อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
พ.ศ.2559	ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จังหวัดกรุงเทพมหานคร