


รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จนิษฐา โพธิสินธุ์

คุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
พฤศจิกายน 2558
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์และคณะกรรมการสอบคุณิพนธ์ ได้พิจารณา
คุณิพนธ์ของ ขนิษฐา โพธิสินธุ์ ฉบับนี้แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุณิพนธ์ิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมคุณิพนธ์



.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์)



.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร)

คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์


.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ เดียววิเศษ)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์)


.....กรรมการ
(นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เวชฤทธิ์ อังกนะภัทรขจร)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับคุณิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาคุณิพนธ์ิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่.....⁹ เดือน.....^{พฤศจิกายน}.....พ.ศ. 2558

กิตติกรรมประกาศ

คุณฉันทิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความรู้ และการดูแลช่วยเหลือ เป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ เดียววิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ นาวาตรี ดร.พงศ์เทพ จิระโร รองศาสตราจารย์ ดร.เวชฤทธิ์ อังกรนะภัทรขจร ที่กรุณาให้คำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านในศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่า อย่างมากมายตลอดหลักสูตรจนสำเร็จการศึกษา

ขอขอบพระคุณ อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น นายกเทศมนตรี สมาชิกสภาเทศบาล และคณะผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือ ในการดำเนินการวิจัยในทุกขั้นตอน

ขอขอบพระคุณ คณะผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การดี อนันต์นาวี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม ดร.สถาพร พงษ์พิบูล ดร.ธนวิน ทองแพง และดร.สมนึก ทองเอี่ยม ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณครอบครัว เพื่อนร่วมรุ่นนิสิตปริญญาเอกทุกคนที่ได้สร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความเอื้ออาทร และความมีน้ำใจ รวมทั้งกำลังใจที่มีให้กันตลอดมา

ฉันทิพนธ์ โพธิ์สินธุ์

54810127: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา: ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: การพัฒนารูปแบบ/ ผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล/ องค์ประกอบส่วนท้องถิ่น

ขนิษฐา โพธิ์สินธุ์: รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร

สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (MODEL OF AN EFFECTIVE ACADEMIC LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER LOCAL ADMINISTRATIVE

BUREAU) คณะกรรมการควบคุมคชฎินิพนธ์: สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, Ed.D., พงศ์เทพ

จิระโร, ค.ด. 370 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระเบียบวิธีวิจัยแบ่งเป็นระยะแรก สร้างรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยสังเคราะห์เอกสารและศึกษานำร่อง จากนั้นใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) กับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน จากนั้นใช้เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม (Focus group discussion) จากผู้มีประสบการณ์จำนวน 12 คน ระยะที่สอง ผู้วิจัยตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 325 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์นำร่อง (Pilot study) 1 ฉบับ เครื่องมือที่ใช้ในเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ (ฉบับแรกเป็นคำถามปลายเปิด ฉบับที่ 2-3 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า) เครื่องมือที่ใช้ในเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นแบบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 1 ฉบับ สถิติ ที่ใช้ในการเดลฟาย ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-quartile range) และสถิติสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลมี 3 องค์ประกอบ คือ ด้านความรู้

ด้านภาระหน้าที่ และด้านทักษะ โดยมีรายละเอียดคุณลักษณะแต่ละด้าน คือ

1.1 ด้านความรู้ ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผล ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร

1.2 ด้านภาระหน้าที่ ประกอบด้วย การนิเทศและประเมินผลการสอน การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การพัฒนากระบวนการกลุ่ม การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู การสร้างความสัมพันธ์ที่ต่อชุมชน

1.3 ด้านทักษะ ประกอบด้วย

1.3.1 ทักษะความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการนิเทศ ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม

1.3.2 ทักษะด้านเทคนิค ประกอบด้วย ทักษะการกำหนดเป้าหมายและการกำหนดวิสัยทัศน์ ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ทักษะการสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ทักษะการวิจัยและประเมินผล ทักษะการพัฒนาตนเอง

2. ผลการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลพบว่า โมเดลสมมติฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ = 385.22 (เกณฑ์ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) ค่า ไค-สแควร์สัมพัทธ์ 1.00 (เกณฑ์ต้องน้อยกว่า 2.00) ค่า GFI = .97 (เกณฑ์ต้องมากกว่า .90) ค่า AGFI = .93 (เกณฑ์ต้องมากกว่า .90) ซึ่งเป็นค่าเกณฑ์มาตรฐานที่แสดงว่า โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โรงเรียนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

54810127: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; Ph.D. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: MODEL DEVELOPMENT/ EFFECTIVE ACADEMIC LEADERSHIP / LOCAL ADMINISTRATIVE BUREAU

KHANITTHA PHOTHISIN: MODEL OF AN EFFECTIVE ACADEMIC LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER LOCAL ADMINISTRATIVE BUREAU. ADVISORY COMMITTEE: SITTIPORN NIYOMSRISSOMSAK, Ed.D., PONGTHEP JIRARO., Ph.D. 370 P. 2015.

The purposes of this study were to construct and to evaluate the model of academic leadership of school administrators under a local administrative bureau. The research methodology was divided into two phases; The first phase was constructing the model of effective academic leadership by conducting using document analysis as well as pilot study, then proceeded with Delphi technique with 17 specialists followed by focus group of 12 specialists. The second phase was a model confirmation with Confirmatory Factors Analysis aimed to find the consistency of the theory and empirical data. The data gathered from 325 samples. The research instruments consisted of interview question for pilot study, 3 sets of questionnaires Delphi technique (one opened end questionnaire and two rating-scale questionnaires) as well as one for rating-scale questionnaire for Confirmatory factor Analysis. The statistical devices used in this research were median, inter-quartile range for (Delphi technique) and confirmatory factor analysis.

The findings revealed that;

1. The effective academic leadership consisted of 3 factors which were; academic knowledge, role of academic administration and academic skills with the following details;

1.1 Academic knowledge consisted of ; knowledge concerning effective school, knowledge concerning performing effective teaching-learning activities, knowledge concerning philosophy of educational administration, knowledge concerning school administration development, knowledge concerning change management, knowledge concerning curriculum theory and curriculum development, and knowledge concerning research for teaching-learning development.

1.2 Role of academic administration consisted of; supervision and evaluation of teaching-learning activities, teachers and team work development, facilitation of curriculum development and application, development of group dynamic, action research and class room action research, performing school climate supporting students learning, and performing community relationship.

1.3 Academic skills consisted of;

1.3.1 Leadership skill, consisted of; interpersonal relationship skill, communication skill, teaching supervision skill, and skill on guiding for group decision-making.

1.3.2 Technical skill, consisted of ; skill on setting goal and vision in academic affairs, skill on educational evaluation and planning, skill on administration and teaching learning observation, skill on research and evaluation, and skill on self development.

2. The result of confirmatory factor analysis showed found that there was congruency between theoretical model and empirical data with the Chi-Square value of 385.22 (the criteria = non significance), Relative-Chi-Square value of 1.00 (the criteria = not lower than 2.00) GFI value of .97 (the criteria = higher than .90) AGFI value of .93 (the criteria = higher than .90) These statistical value demonstrated that the measurement model of indicators of effective academic leadership of school administrator under local administrative bureau was congruence with empirical data.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
สารบัญ	ซ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
คำถามการวิจัย	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
ขอบเขตการวิจัย.....	11
นิยามศัพท์เฉพาะ	12
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	18
แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545-2559	18
การบริหารสถานศึกษา	25
ผู้บริหารสถานศึกษา	37
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล	49
การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย.....	166
การวิเคราะห์องค์ประกอบ	170
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	174
3 วิธีดำเนินการวิจัย	181
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	184
เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	184
การหาคุณภาพเครื่องมือ.....	186
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	187

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การจัดกระทำข้อมูล	187
สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล	188
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	190
สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์และแปลผล	190
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	192
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	250
สรุปผลการวิจัย	250
อภิปรายผล	255
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	286
บรรณานุกรม	288
ภาคผนวก	304
ภาคผนวก ก	305
ภาคผนวก ข	339
ภาคผนวก ค	350
ภาคผนวก ง	359
ภาคผนวก จ	366
ประวัติย่อผู้วิจัย	370

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	196
2	ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบในรอบที่ 3 ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	204
3	การระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	213
4	การวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระหว่างเทคนิคเดลฟายและเทคนิคการสนทนากลุ่ม	218
5	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ) และค่า Square multiple correlation ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้	227
6	ค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้	231
7	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ และค่า Square multiple correlation ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำทางวิชาการด้านภาระหน้าที่.....	232
8	ค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านภาระหน้าที่	236
9	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ และค่า Square multiple correlation ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำทางวิชาการด้านทักษะ	237
10	ค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านทักษะ	242
11	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล	244
12	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ และค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้.....	245

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
13	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ และค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง	247
14	ค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล เชิงทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษา	248

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2	สรุปรูปแบบการวิเคราะห์ตัวประกอบ.....	172
3	ขั้นตอนการวิจัยเรื่องผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	183
4	โมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้.....	230
5	โมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านภาระหน้าที่	235
6	โมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านทักษะ	241
7	โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลเชิงทฤษฎีของผู้บริหาร สถานศึกษา.....	249

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาของทุกประเทศทั่วโลกล้วนมีเป้าหมายสำคัญคือคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน เช่นเดียวกับประเทศไทย เพราะการศึกษาที่มีคุณภาพเท่านั้นที่จะทำให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันบนเวทีโลกได้ในยุคโลกาภิวัตน์ แต่ปัจจุบันพบว่าคุณภาพการศึกษาของไทยยังอยู่ในระดับต่ำมาโดยตลอด และเป็นปัญหาที่ต้องเร่งแก้ไขในทุกระดับ ถึงแม้ว่าระดับความรู้และโอกาสทางการศึกษามีทิศทางที่ดีขึ้นก็ตาม แต่การศึกษาของไทยก็ยังประสบปัญหาวิกฤตด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงมีการปรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) โดยเฉพาะยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ที่มีจุดประสงค์เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยให้ได้มาตรฐานสากลและเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลาย มีเป้าหมายในการพัฒนาให้คุณภาพการศึกษาได้รับการยกระดับสู่มาตรฐานสากล ต่อยอดองค์ความรู้สู่นวัตกรรม และโอกาสการเข้าถึงการศึกษาและการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555, หน้า 43-44)

ปัจจุบันสังคมไทยกำลังเผชิญกับภาวะวิกฤตในด้านต่าง ๆ อย่างรุนแรง ซึ่งส่งผลกระทบต่อคนไทยทุกคน ภาวะวิกฤตดังกล่าวเกิดจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ที่ถาโถมกระทบสังคมโลกและสังคมไทยอย่างรุนแรงมากขึ้น “การศึกษา” เป็นสิ่งที่คนในสังคมหวังพึ่งพาให้เป็นปัจจัยนำไปสู่การแก้ไขและป้องกันภาวะวิกฤต นานาประการเหล่านั้น แต่จากการวิเคราะห์สภาพการณ์ของการศึกษาในสังคมและประเทศไทย กลับปรากฏว่าตัวการศึกษานั้นเองกำลังอยู่ในภาวะวิกฤตด้วยไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าวิกฤตด้านอื่น ๆ ของสังคมไทย โดยเฉพาะวิกฤตในด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งสามารถดูได้จากผลการประเมินผลนักเรียนนานาชาติตาม โครงการ Programme for International Student Assessment (PISA) ของกลุ่ม Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.), 2557) ที่ไทยได้คะแนนเฉลี่ยต่ำและลดลงในรอบสามปี สะท้อนว่าไทยต้องพยายามปฏิรูปการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพคนให้แข่งขัน ประเทศอื่นได้เพิ่มขึ้น โครงการ PISA เป็นการวัดความรู้ทักษะในวิชาการอ่าน คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ที่นักเรียนจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานในอนาคตได้ ดังนั้นจึงเป็นการวัดที่สำคัญ

ที่ชี้ให้เห็นว่าคุณภาพของแรงงานในแต่ละประเทศจะเป็นอย่างไรต่อไป ถ้าพิจารณาการปฏิรูปการศึกษา ในฟินแลนด์ จีน (เซี่ยงไฮ้, ฮองกง) และสิงคโปร์น่าจะเป็นตัวอย่างที่ไทยควรศึกษา การที่นักเรียน ในประเทศเหล่านี้ทำคะแนนเฉลี่ยในการทดสอบนักเรียนนานาชาติตามโครงการ PISA ของกลุ่ม OECD ได้สูง เป็นผลมาจากการปฏิรูปการศึกษาอย่างมีคุณภาพที่ไทยน่าจะเรียนรู้จากพวกเขา

สิ่งที่ทั้ง 3 ประเทศคิดเหมือนกันคือ การศึกษาหรือการพัฒนาพลเมืองให้มีคุณภาพ คือ เรื่องที่สำคัญที่สุดในการที่จะพัฒนาประเทศให้แข่งขันและอยู่รอดอย่างมีคุณภาพชีวิตได้ พวกเขายังเลือก ทำคล้ายกัน คือ คัดเลือกและพัฒนาทั้งผู้บริหารการศึกษาและครูให้มีคุณภาพและแรงจูงใจใน การทำงานสูง กระจายอำนาจให้ทางโรงเรียนมีความรับผิดชอบและอิสระในการดำเนินงานสูง ปรับปรุงหลักสูตร ให้มีเนื้อหาสาระที่จะนำไปใช้ได้ในชีวิตจริง และทำกระบวนการเรียนการสอน ให้สนุก น่าสนใจ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการทำงานของสมอง และจิตวิทยาในการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละวัย ฝึกให้ผู้เรียนรู้จักการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ ทดลอง ทำ รวมทั้งศึกษาจากโครงการและสังคมที่เป็นจริง ซึ่งแตกต่างไปจากการสอนแบบบรรยาย ให้ท่องจำตามคำบรรยายและตำราแบบเก่า (วิทยา เชียงกุล, 2556) ดังนั้น การปฏิรูปการศึกษา ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการสอนของครูผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญ ของการจัดการศึกษา เพราะเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนและการจัดการศึกษามากที่สุด

การปรับเปลี่ยนเช่นนี้มีใช้เรื่องง่ายเพราะเกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ความสามารถ ทักษะ และความเคยชินเดิม ไปสู่ทัศนคติความรู้ความสามารถ และทักษะใหม่ทั้งผู้สอนและผู้เรียน การปรับเปลี่ยนเช่นนี้จึงถือเป็นการปฏิรูปอย่างหนึ่งในการจัดการศึกษา เพื่อให้กระบวนการปฏิรูป การศึกษาปรับเปลี่ยนไปทั้งกระบวนการ (ปรัชญา เวสารัชช, 2545) การศึกษาไทยและการให้การศึกษา คือ บั้นปลายของการพัฒนาทั้งหลาย หากขาดมิติด้านการพัฒนาการศึกษาและการพัฒนาคนให้เป็น ศูนย์กลางของการพัฒนาทั้งหลาย การพัฒนาด้านต่าง ๆ จะไม่ยั่งยืนจึงถือได้ว่าการศึกษาและ การพัฒนาคนคือกุญแจแม่ ที่จะเปิดประตูสู่การพัฒนาทั้งหลาย ด้วยเหตุนี้การศึกษาจึงมีผลกระทบ เชิงบวกต่อกระบวนการพัฒนาประเทศในสังคมสมัยใหม่ หรือสังคมแห่งอนาคต ความรู้ของมนุษย์ จะเป็นประเด็นตัดสินประสิทธิภาพการแข่งขันขององค์กรต่าง ๆ ความได้เปรียบของแต่ละประเทศ จึงขึ้นอยู่กับการพัฒนาคนให้มีศักยภาพและคุณภาพพอที่จะแสวงหาและใช้ประโยชน์จาก แหล่งเรียนรู้ การศึกษาจึงมีความสำคัญสูงสุดในการสร้างชาติ

การที่จะดำเนินการจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมี ผู้นำที่มีศักยภาพ ความมีภาวะผู้นำนำไปสู่การพัฒนาและการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงของ สิ่งแวดล้อม และต่างยอมรับกันว่าความสำเร็จเหล่านั้นเกิดจากผู้นำในหน่วยงานแทบทั้งสิ้น (วันทนา เมืองจันทร์, 2543, หน้า 9) แม้ว่าภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างใน

การปฏิบัติงานขององค์กร แต่ปัจจุบันภาวะผู้นำกำลังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากในเกือบทุกองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาก็เช่นกันเป็นสิ่งที่ควรพัฒนา ผู้อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ โดยพยายามพัฒนาสิ่งที่เป็พื้นฐานของภาวะผู้นำมาตั้งแต่ในวัยเด็ก คือ 1) ความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวเอง 2) ความกล้าที่จะลองทำสิ่งใหม่ ๆ และ 3) ความสามารถในการสื่อความเพื่อโน้มน้าวจิตใจ คนอื่นให้เชื่อถือและคล้อยตาม โดยยึดหลักการจากความเชื่อที่ว่า ศักยภาพภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้ในตัวบุคคลทุกคน ถ้ามีความตั้งใจจริง ภาวะผู้นำสร้างให้เกิดขึ้นได้ สามารถเรียนรู้ได้ผู้บริหารจะต้องตั้งใจ ผูกพัน ลงทุนด้วยเวลาและพลังในการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำ เพื่อเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารทุกระดับ จะต้องได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ของผู้นำอย่างสม่ำเสมอ ทักษะของนักวิชาการตะวันตกและนักวิชาการไทยสมัยใหม่ได้เสนอแนะการพัฒนาภาวะผู้นำไว้เป็นแนวทางที่น่าสนใจ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การบริหารการปฏิบัติการเรียนรู้จากห้องเรียนและนอกห้องเรียน และการกำหนดมาตรฐานการบริหารตนเองจากการปฏิบัติงานบริหาร (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545, หน้า 11) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการกำกับ นิเทศ ติดตามการสอนของครู และจะต้องใช้ภาวะผู้นำให้เกิดประโยชน์และเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูงขึ้น ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ของหลักสูตร รวมทั้งพัฒนาสาระและกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร กระบวนการพัฒนาหลักสูตร การจัดทำเนื้อหาสาระและกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศติดตาม และประเมินผลการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษابرรลุตามเป้าหมายของการศึกษาของชาติ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำและมีลักษณะเฉพาะหลายประการที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีพัฒนาการทางการเรียนให้มากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน (Leithwood, 2006) โดยต้องปรับปรุงพันธกิจของโรงเรียน ประชาสัมพันธ์เป้าประสงค์ของโรงเรียน ดำเนินการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนที่ดี ส่วนที่มีอิทธิพลมากที่สุด ในภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนคือการจัดทำพันธกิจของโรงเรียน กล่าวได้ว่า การที่ผู้บริหารโรงเรียนสนใจการเรียนการสอนในห้องเรียน ความมีประสิทธิภาพของการทำงานของครู และความสำเร็จของนักเรียนเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กัน (Leithwood, 2006)

การบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบันอยู่ในท่ามกลางกระแสแห่งการแข่งขันที่รุนแรง องค์กรที่เข้มแข็งและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเท่านั้นที่จะสามารถก้าวขึ้นสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำและสามารถสร้างผลผลิต

หรือให้บริการขององค์กรแก่สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับได้อย่างแท้จริง สภาพการณ์ดังกล่าวไม่เว้นแต่กระทั่งองค์กรทางการศึกษาที่มีจุดมุ่งเน้นที่การให้บริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพและผู้รับบริการ หากสามารถให้บริการทางการศึกษาเป็นที่ยอมรับและมีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของสังคมแล้ว ย่อมอยู่ในฐานะองค์กรทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง การที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางดังกล่าว ในหน่วยงานทางการศึกษา บุคคลที่มีความสำคัญยิ่งก็คือ ผู้นำในหน่วยงานนั่นเอง ดังนั้น การที่ผู้นำมีความรู้และความเข้าใจ และทักษะความเป็นผู้นำ ตลอดจนได้มีการพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้งแล้ว เพื่อว่าสามารถนำองค์กรทางการศึกษานั้นไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ (สมุทรา ชำนาญ, 2554, คำนำ) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการเรียนการสอนของสถานศึกษา คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารในการทำให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างสมบูรณ์ สุขีชีวิตที่ดี ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้นของนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครู เพื่อนำครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาผู้เรียนให้เรียนรู้ได้ตามจุดหมายของหลักสูตร ซึ่งการที่จะชี้แนะครูให้จัดกิจกรรมการเรียนรู้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมในการโน้มน้าว ชี้แนะให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้เกิดความตระหนัก ความเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการศึกษา เกิดการเปลี่ยนแปลงและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ประสานความสัมพันธ์ร่วมพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการแสดงออกทางพฤติกรรม เช่น เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา กระตุ้นและสนับสนุนให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายให้เหมาะสมสอดคล้องกับความถนัดและความสามารถและศักยภาพของผู้เรียน วัตถุประสงค์ประเมินผลตามสภาพที่แท้จริง การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับครู ตลอดจนการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ (อ้อย สจิมรัมย์, 2554, หน้า 1)

ภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารโรงเรียน เพราะถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำทางวิชาการ จะส่งผลให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อถือ ยอมรับศรัทธา และร่วมมือปฏิบัติงานตามภารกิจจนบรรลุผลตามเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่ผู้บริหารโรงเรียนจะบริหารและจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ มีทักษะ มีคุณลักษณะและภาวะผู้นำและมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่ง ชีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 147) ได้กล่าวว่า การบริหารและการจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารการศึกษาและ

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้ ผู้บริหารดังกล่าวจะต้องมีภาวะผู้นำทางการศึกษาคือ มีหลักการบริหารที่พึงประสงค์ บริหารโดยการสร้างและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบริหารงานทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล การบริหารงานการเงิน และงบประมาณและการบริหารงานทั่วไป ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สอดคล้องกับเบลส และเบลส (Blasé & Blasé, 1999 a, p. 53) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงบทบาทที่ผสมผสานงานหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน ได้แก่ การกำหนด การปรับแต่ง และการสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน การนิเทศและการประเมินผล การปฏิบัติงานและการพัฒนาด้านการสอน และการประสานงานด้านหลักสูตร การพัฒนาบุคลากร การประเมินความก้าวหน้าเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เช่นเดียวกับฮอปกิน (Hopkins, 2001, p. 114) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ การที่ผู้บริหารสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้แก่ครูและนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมุทพร ชำนาญ (2554, หน้า 221) ได้ชี้ให้เห็นผู้นำทางการศึกษาในฐานะบทบาทของผู้นำทางวิชาการจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำองค์กรทางการศึกษาดำเนินการไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามทิศทางที่ถูกต้อง ฉะนั้นผู้นำทางวิชาการจึงเป็นหัวใจสำคัญในการนำองค์กรทางการศึกษา เพราะเป็นผู้นำ และเป็นผู้สร้างขวัญกำลังใจให้ครูเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือสอดคล้องกับความต้องการของสังคมได้อย่างเหมาะสม

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนของกลิคแมน (Glickman, 1990 cited in Chell, 2007, p. 11) ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผล ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร 2) ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้ มีองค์ประกอบย่อย คือ การนิเทศและประเมินผลการสอน การพัฒนา บุคลากรและทีมงาน การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การพัฒนากระบวนการกลุ่ม การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์ต่อชุมชน 3) ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น 9 ด้าน ดังนี้ ทักษะความเป็นผู้นำ

(Leadership skills) ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการนิเทศ
 ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)
 ทักษะการกำหนดเป้าหมายและการกำหนดวิสัยทัศน์ ทักษะการประเมินผลและการวางแผน
 ทักษะการสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ทักษะการวิจัยและประเมินผล
 ทักษะการพัฒนาตนเอง

ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครอง
 ส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีการกึ่งหน้าที่ในการจัด
 การศึกษาในท้องถิ่น แต่อีกด้านหนึ่งความพร้อมด้านการจัดการศึกษาขององค์กรปกครอง
 ส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ๆนั้น ยังไม่มีศักยภาพเพียงพอในการบริหารจัดการ ทั้งทางด้านบุคลากร
 ด้านงบประมาณ ทำให้การถ่ายโอนภารกิจมีการหยุดชะงักลงในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา แต่
 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่ง เช่น เทศบาล นั้น ได้มีการจัดการศึกษาอยู่ก่อนแล้วก็สามารถ
 ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น โรงเรียนในความรับผิดชอบของเทศบาล การศึกษา
 ระดับอนุบาลหรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบางส่วนนั้นก็ได้อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครอง
 ส่วนท้องถิ่นอยู่แล้วและได้มีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง แต่จากการประเมินระดับคุณภาพ
 การศึกษานักเรียนปีการศึกษา 2554 (โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา, 2555) ทำให้ทราบถึง
 คุณภาพของนักเรียนในระดับชั้นต่าง ๆ พบว่า นักเรียนมีคุณภาพอยู่ในระดับดีร้อยละ 20 อยู่ใน
 ระดับปานกลางร้อยละ 25 และท้ายสุดอยู่ในระดับพัฒนาอยู่ในช่วงร้อยละ 65 ซึ่งถือว่าเป็นปัญหา
 ใหญ่ที่ต้องนำมาพัฒนาและเป็นปัญหาสำคัญต้องหาทางแก้ไขให้มีคุณภาพดีขึ้นต่อไป สภาพเช่นนี้
 จึงอาจสรุปได้ว่าเกิดจากปัญหาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบ
 ควบคุมดูแลการผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และพัฒนาคุณภาพนักเรียนที่ตรงกับ
 ความต้องการของตลาด และหลักประกันสำคัญที่สุดที่ทำให้สถานศึกษามีความมั่นคงและ
 มีประสิทธิภาพ คือ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ในการพิจารณาว่าสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพ
 หรือไม่นั้นมักจะพิจารณาที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ดังนั้น จึงสนใจที่จะศึกษารูปแบบผู้นำ
 เชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ปัจจุบันมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษาในระบบ 1,470 แห่ง คิดเป็น 17.91%
 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมด ซึ่งส่วนใหญ่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน รองรับผู้เรียน
 665,596 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 7% ของผู้เรียนทั่วประเทศซึ่งเป็นจำนวนที่มากและส่งผลกระทบต่อ
 ต่อการพัฒนาประเทศ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2555, หน้า 2) ดังนั้น การพัฒนาโรงเรียน
 ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าหมายของการศึกษาให้
 “คิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น” ปัจจุบันสภาพการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ยังถือว่าไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา, 2555) นักเรียนยังมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับดีเพียงร้อยละ 20 เท่านั้น ทั้งนี้โรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีงบประมาณและวัสดุ ครุภัณฑ์ ตลอดจนบุคลากรที่จัดสรรมาจากรายได้จากการเก็บภาษีในท้องถิ่นอย่างเพียงพอ ทั้งนี้อาจพิจารณาได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา จึงน่าจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ยังต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผลการจัดอันดับของ World economic forum (WEF) รายงานขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้านคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2555 ซึ่งถือเป็นปัจจัยชี้วัดขีดความสามารถทางเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ปรากฏว่า คุณภาพทางการศึกษาของไทยอยู่ในอันดับ 8 รั้งท้ายของกลุ่มประเทศอาเซียน จึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพทางวิชาการของประเทศ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ใช้เป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงานด้านวิชาการ รวมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้บรรลุเป้าหมายต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลเชิงทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างและพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการศึกษาของสำนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล สำนักงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. เป็นแนวทางให้กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นใช้ในการพัฒนาผู้บริหารทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

4. เป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษาในกรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดให้มีภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล

คำถามการวิจัย

1. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลเชิงทฤษฎี ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรเป็นอย่างไร
2. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลเชิงทฤษฎี ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยนำมาจากคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลของกลิคแมน (Glickman, 1990 cited in Chell, 2007, p. 11) ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลว่ามีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ

- 1.1 ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
- 1.2 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล
- 1.3 ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา
- 1.4 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร
- 1.5 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 1.6 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร
- 1.7 ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้ มีองค์ประกอบย่อย คือ

- 2.1 การนิเทศและประเมินผลการสอน
- 2.2 การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน
- 2.3 การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
- 2.4 การพัฒนากระบวนการกลุ่ม
- 2.5 การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน

2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้

2.7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน

3. ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น 9 ด้าน ดังนี้

3.1. ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills)

3.1.1 ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3.1.2 ทักษะการติดต่อสื่อสาร

3.1.3 ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน

3.1.4 ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม

3.2 ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)

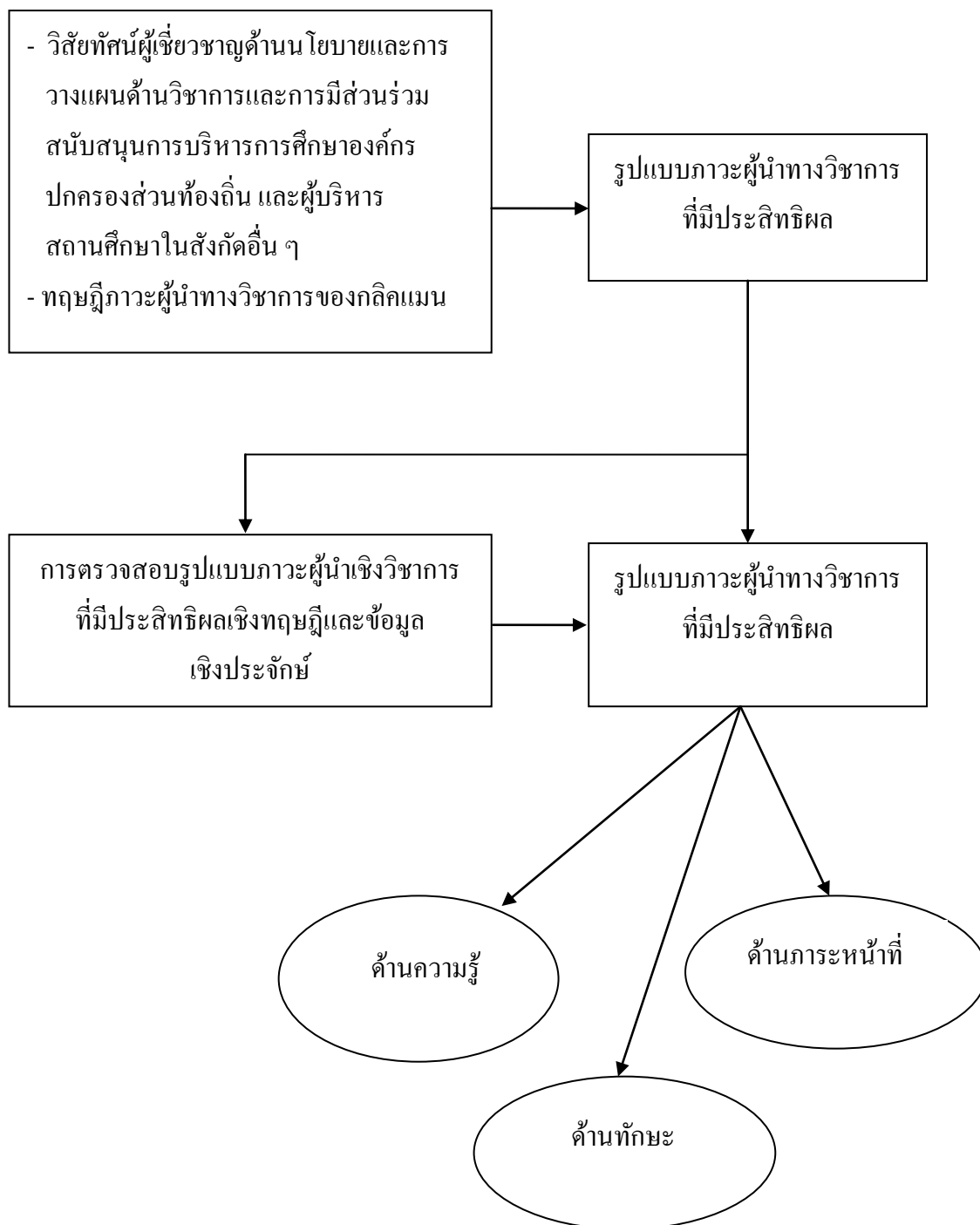
3.2.1 ทักษะการกำหนดเป้าหมายและการกำหนดวิสัยทัศน์

3.2.2 ทักษะการประเมินผลและการวางแผน

3.2.3 ทักษะการสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

3.2.4 ทักษะการวิจัยและประเมินผล

3.2.5 ทักษะการพัฒนาตนเอง



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลของกลิคแมน (Glickman, 1990 cited in Chell, 2007, p. 11) ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลว่ามีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วยเกณฑ์ ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผล ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร

1.2 ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) ประกอบด้วยเกณฑ์ การนิเทศและประเมินผลการสอน การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การพัฒนากระบวนการกลุ่ม การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

1.3 ด้านทักษะ (Skills) ประกอบด้วยเกณฑ์

1.3.1 ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills) ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจ ร่วมกันของกลุ่ม

1.3.2 ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ทักษะการกำหนดเป้าหมายและการกำหนดวิสัยทัศน์ ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ทักษะการสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ทักษะการวิจัยและประเมินผล ทักษะการพัฒนาตนเอง

2. ขอบเขตด้านผู้เชี่ยวชาญ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งให้ข้อมูลในเรื่องที่ศึกษามี 2 กลุ่ม

2.1 การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย มีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผนการบริหารการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการและการมีส่วนร่วมสนับสนุนการบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านประสบการณ์การบริหารการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 10 คน

2.2 การวิจัยโดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม มีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 12 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผนการบริหารการศึกษาขององค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่น 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการและการมีส่วนร่วมสนับสนุนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 8 คน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 1,245 คน

3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 325 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากโปรแกรมสำเร็จรูป G-Power

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ในที่นี้ ผู้วิจัย หมายถึง กระบวนการรวบรวมวิสัยทัศน์ องค์ความรู้ และทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการจากผู้เชี่ยวชาญ โดยเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตและเทคนิคการอภิปรายกลุ่ม

2. ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายทางวิชาการได้เป็นอย่างดี ได้ผลงานเป็นที่น่าพอใจ ลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย

2.1 ด้านความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความรู้ที่นำไปสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยแบ่งออกเป็น 7 ข้อ ดังนี้

2.1.1 ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ความรู้เกี่ยวกับปัจจัย เช่น ทรัพยากร สภาพแวดล้อม ที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา มีความรู้เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียน

2.1.2 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้ตามหลักสูตร รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มสาระในหลักสูตร การพัฒนาวิธีสอนให้กับครู และการประเมินศักยภาพการสอนของครู

2.1.3 ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา หมายถึง ความรู้ความเข้าใจและความเชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับปรัชญาพัฒนาการนิยม ทำให้นักเรียนเกิดทักษะกระบวนการเรียนรู้ ปรัชญาสารัตถะนิยมทำให้นักเรียนได้รับความรู้ การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์

จากครูผู้สอน ปรัชญาอัตถภาวะนิยมทำให้นักเรียนที่มีความแตกต่างกันได้รับการดูแลจากครู ปรัชญาปฏิรูปนิยมทำให้นักเรียนตระหนักในศีลธรรม คุณธรรม หน้าที่พลเมือง และสิ่งแวดล้อม มีความรู้ในสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลาง 5 ด้าน คือ ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้ทักษะชีวิต และ การใช้เทคโนโลยี

2.1.4 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ คือ การพัฒนางานวิชาการที่ส่งเสริมครูในการเขียนแผนการสอน การจัดการเรียนการสอน การประเมินผล และการวิจัยในชั้นเรียน

2.1.5 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยภายในปัจจัยภายนอกของโรงเรียน การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ความรู้ในเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร เพื่อการวางแผนปรับแต่งองค์การตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารงาน และกำหนดแนวทางในการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับองค์การและระดับบุคลากร

2.1.6 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตร การพัฒนาและการจัดทำหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินหลักสูตรสถานศึกษา การปรับปรุง การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้ดีขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคคลและสภาพสังคม

2.1.7 ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาครูให้มีความรู้โดยใช้กระบวนการวิจัย การสร้างนวัตกรรม การจัดการอบรม เชิญวิทยากร เพื่อพัฒนาครูให้มีความรู้ในการวิจัย การใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาระหน้าที่ที่นำไปสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยแบ่งออกเป็น 7 ข้อ

2.2.1 การนิเทศและการประเมินผลการสอน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดระบบการเข้านิเทศติดตามผลกระบวนการเรียนรู้ที่กำหนดในแผนการสอนของครู ในทุกกลุ่มสาระ ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของการนิเทศการสอน ออกแบบและพัฒนารูปแบบการนิเทศการสอน นำรูปแบบการนิเทศการสอนไปใช้ ประเมินผลรูปแบบการนิเทศการสอน

2.2.2 การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเป็นตัวแบบของความเป็นประชาธิปไตย เสริมสร้างกระบวนการกลุ่มเสริมสร้างบุคลากรใน

การทำงานเป็นทีม สร้างทักษะการทำงานเป็นทีมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมในกิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2.3 การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินและปรับปรุงหลักสูตร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคม และปรับปรุงหลักสูตรทุกปีการศึกษาทำความเข้าใจหลักสูตรที่จะนำไปใช้ให้สอดคล้องต่อเนื่องกัน ตลอดจนจัดปัจจัยและสภาพต่าง ๆ ภายในโรงเรียน เพื่อให้หลักสูตรบรรลุเป้าหมาย

2.2.4 การพัฒนากระบวนการกลุ่ม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้กระบวนการกลุ่มที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนาในด้านอารมณ์และสังคม สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเอง มีความเข้าใจและรู้จักตนเองมากขึ้น ช่วยให้เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ฝึกความเชื่อมั่นในตัวเอง และฝึกนิสัยในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.5 การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการผลักดันให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยการเชิญวิทยากรมาบรรยายความรู้ด้านการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียนให้กับครู เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ นำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียนไปพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้

2.2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งในและนอกห้องเรียน มีความปลอดภัยความสะดวกสบาย มีอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนครบถ้วน ทำให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียน ผู้สอนก็มีความสุขในการสอน ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยความราบรื่น สะดวก รวดเร็ว และจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา

2.2.7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสนับสนุนให้ผู้ปกครอง ชุมชนได้เข้ามาช่วยเหลือเกื้อกูลกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนทั้งด้านการเงิน วัสดุ แรงงาน กำลังใจ ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้าใจในความสำคัญของการศึกษาและมีส่วนร่วมดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียน

2.3 ด้านทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาด้านทักษะที่นำไปสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

2.3.1 ทักษะความเป็นผู้นำ

2.3.1.1 ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับครูและบุคลากรในโรงเรียน การใช้หลักการผสมกับศิลปะในการบริหารงาน สร้างความเชื่อถือโดยแสดงความสามารถทางวิชาการให้ประจักษ์ ยกย่องความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถ เพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น สามารถสานความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.1.2 ทักษะการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในและนอกโรงเรียนเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยใช้ทักษะในการฟังสามารถวิเคราะห์สาระที่ฟังได้ชัดเจน ทักษะในการอธิบายความรู้และแนวทางปฏิบัติทางวิชาการ ทักษะในการอธิบายนโยบายการบริหาร และทักษะในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนต่อชุมชน

2.3.1.3 ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการสังเกตการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนการสังเกตพฤติกรรม การปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน การวิเคราะห์ผลการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการของครู การนำผลการสังเกตมาปรับปรุงการบริหารงานและการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน

2.3.1.4 ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มแสดงความคิดเห็น การคัดกรองข้อมูลเพื่อเสนอให้กลุ่มได้พิจารณา การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น โดยใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อการตัดสินใจร่วมกันในการทำงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน

2.3.2 ทักษะด้านเทคนิค (Technique) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านเทคนิคที่นำไปสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยแบ่งออกเป็น 5 ข้อ ดังนี้

2.3.2.1 ทักษะการกำหนดเป้าหมายและกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ทักษะในการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ มาตรการและนโยบาย ทักษะในการกำหนดทางเลือกในการจัดทำโครงการ/ กิจกรรมสนองนโยบาย

2.3.2.2 ทักษะการประเมินผลและการวางแผน หมายถึง ทักษะของผู้บริหารในการประเมินกิจกรรม/ โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน ทักษะในการใช้ผลการประเมินวางแผนพัฒนาต่อเนื่อง ทักษะในการประเมินผลแผนการปฏิบัติงานในรอบปี และนำผลการประเมินนั้นมาสะท้อนกลับเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนางานองค์การอย่างเป็นระบบ

2.3.2.3 ทักษะการสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน หมายถึง ทักษะของผู้บริหารในการสังเกตการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ทักษะในการสังเกตพฤติกรรม การปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน ทักษะในการวิเคราะห์ผลการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการของครู ทักษะในการนำผลการสังเกตมาปรับปรุงการบริหารงานและการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน เพื่อนำผลการสังเกตมาปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

2.3.2.4 ทักษะการวิจัยและประเมินผล หมายถึง ทักษะของผู้บริหารในการนิยามปัญหาและกำหนดกรอบความคิดการวิจัย การออกแบบการวิจัยที่เหมาะสมกับปัญหา การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การใช้สถิติเพื่อการวิจัย การสรุปอภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ และการตรวจสอบประเมินผลจากสภาพจริง โดยใช้ปรัชญา แนวคิด และหลักการของการประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพมาตรฐานตามที่สำนักทดสอบทางการศึกษากำหนด

2.3.2.5 ทักษะการพัฒนาตนเอง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนด้วยตนเอง โดยพัฒนานาบุคลิกภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ในด้านการบริหารงาน โรงเรียนทั้ง 4 ด้าน พัฒนาดนเองและส่งเสริมงานวิชาการให้มีการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและการสื่อสาร และพัฒนาตนเองในด้านคุณธรรม และจริยธรรมให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรม เพื่อสนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้

3. ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเปิดสอนชั้นอนุบาล-มัธยมศึกษาปีที่ 6

4. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารการศึกษาในโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณสมบัติเคยเป็นข้าราชการสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือสังกัดอื่นตั้งแต่ระดับเชี่ยวชาญขึ้นไป มีอายุ 45 ปี ขึ้นไป มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 10 ปี ขึ้นไป ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผนการบริหารการศึกษาของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการและการมีส่วนร่วมสนับสนุนการบริหาร การศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้เชี่ยวชาญด้านประสบการณ์ การบริหารการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์กรบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมาย

จัดตั้งตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง (Autonomy) ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้ามีส่วนร่วมในการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหา คัดค้านใจ การตรวจสอบการทำงานและร่วมรับบริการสาธารณะต่าง ๆ แม้ว่าการปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอิสระในการดำเนินงาน แต่ยังคงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาลกลาง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545-2559
2. การบริหารสถานศึกษา
3. ผู้บริหารสถานศึกษา
4. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล
5. การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย
6. การวิเคราะห์องค์ประกอบ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 7.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 7.2 งานวิจัยในประเทศ

แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545-2559

แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545-2559 มี ดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2549, หน้า 2-16)

วิสัยทัศน์ กำหนดไว้ ดังนี้

จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณาการวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของสังคมและประเทศชาติ ตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น

ภารกิจจัดการศึกษาท้องถิ่น กำหนดไว้ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาปฐมวัย เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่เด็กตั้งแต่แรกเกิดถึงก่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เต็มตามศักยภาพและมีความพร้อมในการเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาและวางรากฐานชีวิต การเตรียมความพร้อมของเด็ก ทั้งทางร่างกายจิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และสังคม ให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถ ขั้นพื้นฐาน รวมทั้งให้สามารถค้นพบความต้องการ ความสนใจ ความถนัด ของตนเองด้านวิชาการ วิชาชีพ ความสามารถในการประกอบอาชีพ และทักษะทางสังคม โดยให้ผู้เรียน มีความรู้คู่คุณธรรม และมีความสำนึกในความเป็นไทย

3. การจัดการบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ เป็นการจัดการบริการและหรือส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาความรู้ ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่มผู้ประกอบการ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

4. การจัดการส่งเสริมกีฬา นันทนาการ และกิจกรรมเด็กเยาวชน เป็นการจัดและส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการ กิจกรรมแก่เด็ก เยาวชน และประชาชนทั่วไป อย่างหลากหลาย

5. การดำเนินงานด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นการดำเนินงานด้านกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน อนุรักษ์ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเฉพาะกิจกรรมที่เน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น

วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาท้องถิ่น กำหนดไว้ ดังนี้

1. เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการส่งเสริมพัฒนาการและเตรียมความพร้อมทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา ให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อให้เด็กที่มีอายุอยู่ในเกณฑ์การศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนในเขตความรับผิดชอบ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครบตามหลักสูตร อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

3. เพื่อพัฒนาการดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ เป็นไปตามมาตรฐานที่รัฐกำหนด และ ตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยมุ่งพัฒนาให้เกิดความสมดุลทั้งทางด้านปัญญา จิตใจ ร่างกาย สังคม ระดับความคิด ค่านิยม และพฤติกรรม ซึ่งเน้นการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. เพื่อให้การจัดการศึกษาของท้องถิ่น ดำเนินตามความต้องการและคำนึงถึงการมีส่วนร่วม การสนับสนุนของบุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และประชาชนในท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาทุกระดับ ตามศักยภาพและความสามารถของท้องถิ่น

5. เพื่อส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นได้ออกกำลังกายและฝึกฝนกีฬา ร่วมกิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมพัฒนาเยาวชน เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพ ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และสังคม โดยมีความตระหนักในคุณค่าของการกีฬานันทนาการ และปรับเปลี่ยน พฤติกรรมเด็ก เยาวชน ไปในแนวทางที่ถูกต้อง ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

6. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนในการสร้างและพัฒนาอาชีพเพื่อคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ขาดโอกาส ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการทุพพลภาพ ซึ่งเป็นการส่งเสริม สนับสนุน การประกอบอาชีพให้มีงานทำ ไม่เป็นภาระแก่สังคม

7. เพื่อบำรุงการศาสนา และอนุรักษ์ บำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทย

แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545-2559 กำหนดไว้ ดังนี้

1. นโยบายด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เร่งรัดจัดการศึกษา ให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการเข้ารับบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี ให้ได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบัน สังคมอื่นในท้องถิ่น มีสิทธิและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. นโยบายด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย จัดการศึกษาให้เด็กปฐมวัยได้เข้ารับบริการ ทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ในท้องถิ่น มีสิทธิ และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาปฐมวัย

3. นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา พัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน และจัดระบบ ประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา

4. นโยบายด้านระบบบริหารและการจัดการศึกษา จัดระบบบริหารและการจัดการ ทางการศึกษาให้สอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาของชาติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีเอกภาพในเชิงนโยบาย มีความหลากหลายในการปฏิบัติ อีกทั้งมีความพร้อมในการดำเนินการจัด การศึกษา และส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของท้องถิ่น การกำหนดนโยบาย และแผนการจัดการศึกษาให้คำนึงถึงผลกระทบต่อจัดการศึกษาของเอกชนหรือรับฟังความคิดเห็น ของเอกชนและประชาชน ประชามติพิจารณาด้วย

5. นโยบายด้านครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา วางแผนงานบุคคลเพื่อใช้ในการ ประสานข้อมูลและเป็นข้อมูลในการนำเสนอพิจารณาสรรหาบุคลากร พร้อมทั้งมีการประเมินผล

การปฏิบัติงานการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

6. นโยบายด้านหลักสูตร ให้สถานศึกษาจัดทำรายละเอียด สาระหลักสูตรแกนกลางและ สาระหลักสูตรท้องถิ่นที่เน้นความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสม ของแต่ละระดับการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดี ของสังคมและชาติ โดยคำนึงถึงความเป็นมาทางประวัติศาสตร์

7. นโยบายด้านกระบวนการเรียนรู้ จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีจิตสำนึก ในความเป็นไทยและสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการศึกษา ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ ให้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนใน แต่ละระดับการศึกษา

8. นโยบายด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ระดมทรัพยากรและการลงทุน เพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งด้านงบประมาณ การเงิน ทรัพย์สิน ในประเทศจากรัฐ บุคคล องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศ มาใช้จัดการศึกษาและจัดสรรงบประมาณให้กับการศึกษา ในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

9. นโยบายด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตและ พัฒนาแบบเรียนเอกสารทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิตและมีแรงจูงใจใน การผลิต รวมถึงการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตลอดจนการสื่อสาร ทุกแบบ สื่อตัวนำและ โครงสร้างพื้นฐานอื่นที่จำเป็นต่อการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ วิทยุโทรคมนาคม และการสื่อสารในรูปแบบอื่น

10. นโยบายด้านการส่งเสริมกีฬา นันทนาการ และกิจกรรมเด็กเยาวชน ส่งเสริมสนับสนุน การดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็กเยาวชนรวมทั้งแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต ทุกรูปแบบ บริการแก่เด็ก เยาวชน ประชาชนอย่างหลากหลาย เพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

11. นโยบายด้านการส่งเสริมอาชีพ สนับสนุนส่งเสริมช่วยเหลือให้มีการประกอบอาชีพ อิสระที่ถูกต้องตามกฎหมาย จัดให้มีการรวมกลุ่มอาชีพ ภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนการระดมทุน และการจัดการนำวิทยาการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการประกอบอาชีพ การจัดการ ด้านการตลาดให้ได้มาตรฐานและความเหมาะสมตามสภาพท้องถิ่น

12. นโยบายด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น บำรุงรักษา ส่งเสริม และอนุรักษ์ สถาบันศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้เกิดสังคมภูมิปัญญาแห่งการเรียนรู้ และสังคมที่เอื้ออาทรต่อกัน สืบต่อวัฒนธรรม ความภาคภูมิใจ ในเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น

การนำแนวนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

เนื่องจากแนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พ.ศ. 2545-2559) ที่จัดทำขึ้นเป็นการจัดทำภายใต้กรอบแห่งบทบัญญัติของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมทั้ง พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติเฉพาะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท เพื่อให้ครอบคลุมภารกิจทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาภายใต้ ความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงนำนโยบายที่เหมาะสมกับศักยภาพ ความต้องการและความพร้อมไปปฏิบัติ โดยกระทรวงมหาดไทยได้เสนอแนะยุทธศาสตร์การนำแนวนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2549, หน้า 12)

1. แนวทางการดำเนินการจัดการศึกษา เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความแตกต่างกันทั้งในด้านความพร้อมและศักยภาพเมื่อพิจารณาแนวทางการดำเนินงานรับผิดชอบ การจัดการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 สามารถดำเนินการได้ 2 แนวทางคือ

1.1 การดำเนินการจัดการศึกษาเอง โดยดำเนินการได้ 2 กรณี คือ

กรณีที่ 1 ดำเนินการจัดการศึกษาขึ้นเองภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กรณีที่ 2 ดำเนินการรับถ่ายโอนภารกิจจัดการศึกษาที่รัฐจะถ่ายโอนภารกิจ การจัดการศึกษาของรัฐให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้บริหารจัดการศึกษา

สำหรับการดำเนินการทั้ง 2 กรณี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องผ่านการประเมิน ความพร้อมตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และกรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ผ่านเกณฑ์ การประเมิน กระทรวงศึกษาธิการต้องมีหน้าที่ต้องดำเนินการช่วยเหลือ ส่งเสริมสนับสนุนให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความสามารถจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

1.2 การดำเนินการโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วม เป็นการดำเนินการ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของรัฐ โดยเข้าไปมีส่วนร่วม ในการบริหาร จัดการส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณ วัสดุครุภัณฑ์ อุปกรณ์ทางการศึกษา ทรัพย์สินอื่น ๆ รวมทั้งการเสนอแนะ แนะนำ และร่วมพัฒนาการศึกษา

2. การพิจารณาความพร้อมในการจัดการศึกษา พิจารณาจากลักษณะและการแบ่งกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

2.1 ลักษณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษาอยู่แล้วดำเนินการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเฉพาะการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชนในความรับผิดชอบของท้องถิ่นอย่างทั่วถึงตามความต้องการของประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่ได้จัดการศึกษาดำเนินการจัดบริการทางการศึกษาแก่ประชาชนในความรับผิดชอบของท้องถิ่น ให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ตามความเหมาะสม ความพร้อม และความต้องการของท้องถิ่น ทั้งนี้ภายใต้การประเมินความพร้อม ตามเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

2.2 การแบ่งกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการกำหนดกรอบภารกิจจัดการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

2.2.1 กลุ่มความพร้อมสูง ควรดำเนินการภารกิจ

2.2.1.1 การศึกษาก่อนพื้นฐาน

2.2.1.2 การศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2.1.3 การส่งเสริมอาชีพ/ การศึกษานอกระบบ

2.2.1.4 กิจกรรมเด็ก เยาวชน การกีฬา นันทนาการ

2.2.1.5 บำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.2.2 กลุ่มความพร้อมปานกลาง ควรดำเนินการภารกิจ

2.2.2.1 การศึกษาขั้นพื้นฐาน (การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา)

2.2.2.2 การส่งเสริมอาชีพ/ การศึกษานอกระบบ

2.2.2.3 กิจกรรมเด็ก เยาวชน การกีฬา นันทนาการ

2.2.2.4 บำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.2.3 กลุ่มความพร้อมต่ำ ควรดำเนินการภารกิจ

2.2.3.1 การส่งเสริมอาชีพ/ การศึกษานอกระบบ

2.2.3.2 กิจกรรมเด็ก เยาวชน การกีฬา นันทนาการ

2.2.3.3 บำรุงรักษาศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.2.3.4 ร่วมในการจัดการศึกษาของรัฐ

3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะจัดการศึกษาพิจารณาจาก

3.1 ความต้องการและข้อคิดเห็นของประชาชนในท้องถิ่น

3.2 ความคิดเห็นของสภาท้องถิ่น

3.3 ข้อมูล ข้อเท็จจริง (จำนวนโรงเรียน จำนวนเด็ก สภาพที่ตั้ง ฯลฯ)

3.4 ข้อคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษาที่จะโอน

3.5 ศักยภาพของท้องถิ่น (คน เงิน วัสดุ การจัดการ)

3.5.1 คน ได้แก่ ศักยภาพในการบริหารการศึกษาของนักบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และอัตรากำลังบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.5.2 เงิน ได้แก่ รายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เพิ่มขึ้น จะเพิ่มขึ้น และได้รับอุดหนุนจากรัฐเพิ่มขึ้น ตลอดจนได้รับสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ

3.5.3 วัสดุ ได้แก่ ความต้องการทางด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ ที่มีที่จะรับโอนให้เป็น ให้เกิด ที่จะขอสนับสนุน

3.5.4 การจัดการ ได้แก่ ศักยภาพของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ความรู้ ความเข้าใจ ความสนใจ ความสามารถ วิสัยทัศน์ต่อการจัดการศึกษาและการจัดโครงสร้างการบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4. การใช้แผนเป็นเครื่องมือในการพัฒนา เมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พิจารณาระดับความพร้อมและศักยภาพแล้ว จะนำแนวนโยบายตามกรอบภารกิจซึ่งสอดคล้องกับระดับความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และหรือแผนปฏิบัติการ การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยยึดหลักการดำเนินการดังนี้

4.1 กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน ครอบคลุมภารกิจตามกฎหมาย ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายและพื้นที่อย่างทั่วถึง

4.2 ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดความต้องการ ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการตามแผน และร่วมติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผน

4.3 ใช้แผนเป็นแนวทางในการบริหารกิจการ และสนองตอบปัญหาและความต้องการของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม

4.4 การกำหนดกิจกรรมโครงการในแผน ต้องมุ่งหลักความเป็นไปได้และประโยชน์สูงสุดที่ประชาชนในท้องถิ่นจะได้รับ

5. การประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง ใช้สื่อและวิธีการทุกรูปแบบ ที่จะชี้แจงให้ประชาชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง องค์กรเอกชน ให้รู้จักและเข้าใจเกี่ยวกับแนวทาง และแผนการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาการศึกษา ศาสนา และ ศิลปวัฒนธรรม เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือจากทุกฝ่าย

6. การระดมทรัพยากรและความร่วมมือจากทุกฝ่าย สร้างความตระหนักในความเป็น ส่วนหนึ่งของสังคม ให้แก่กลไกทางสังคมทุกส่วน ทั้งกลุ่มประชาชน ภาครัฐ และเอกชน เพื่อให้มี ส่วนร่วมในการดำเนินการพัฒนาท้องถิ่นทุกรูปแบบ ทั้งการสนับสนุนกำลังกาย กำลังใจ กำลังทรัพย์ ตลอดจนความคิดเห็นหรือการติดตาม ตรวจสอบ เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ บังเกิดผลเป็นรูปธรรม

7. การเตรียมความพร้อมในการรับผิดชอบจัดการศึกษา โดยการปรับโครงสร้าง การบริหารกิจกรรม การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น ตลอดจนสร้าง องค์กรความรู้ กรอบความคิดและพัฒนาเทคนิคการบริหารจัดการศึกษาให้บุคลากรของท้องถิ่น สามารถจัดการศึกษาได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ตลอดจนจัดระบบนิเทศ ประเมินผลการดำเนินงาน อย่างมีคุณภาพและประสิทธิผล

การบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นกุญแจดอกสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ ขององค์กร ผู้บริหารแต่ละคนจึงจะต้องมีความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานที่เหมือนกันประการหนึ่ง คือ ช่วยดูแลให้สมาชิกในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความหมายของการบริหาร

สถานศึกษาถือเป็นองค์กรสำคัญในการจัดการศึกษา การบริหารจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อคุณภาพของการจัดการศึกษา ซึ่งจะดีได้ก็อยู่ที่ความสามารถในการบริหาร นักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายของการบริหาร วิโรจน์ สารรัตน์ (2543, หน้า 3) ได้ให้ ความหมายของการบริหารไว้ว่าหมายถึง การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ จุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม ส่วน จันทราณี สงวนนาม (2546, หน้า 11) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ไว้ว่าหมายถึง การบริหารเป็นกระบวนการทำงานพร้อมกับบุคคลและกลุ่มบุคคล สอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2546, หน้า 29-30) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง การบริหารต้องมี แนวปฏิบัติพื้นฐานที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) วัตถุประสงค์ หน่วยงานจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ ไว้ให้ชัดเจน ตลอดจนการกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ แต่ละตำแหน่งต้องกำหนดเป้าหมายไว้ให้สัมพันธ์ กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้วัตถุประสงค์ของ

หน่วยงานก็จะสำเร็จไปด้วย 2) ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง งานของแต่ละตำแหน่งแต่ละคนควรจำกัดขอบเขตให้แต่ละคนทำหน้าที่ อันส่งเสริมให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่างกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน ต้องจัดไว้ในกลุ่มเดียวกันถือว่าเป็นหลักการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง การแบ่งงานออกเป็นแผนกจึงเป็นสิ่งจำเป็น 3) การประสานงาน เมื่อมีการแบ่งงานกันทำเป็นแผนก ๆ และมีคนทำงานจำนวนมาก การประสานงานย่อมมีความจำเป็นเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานของตนได้อย่างราบรื่น โดยไม่ขัดกับแผนกอื่น ๆ ทำให้กิจกรรมของหน่วยงานดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หากไม่มีการประสานงานที่ดีแล้ว การดำเนินงานอาจล้มเหลวและไม่ราบรื่น 4) อำนาจหน้าที่ หน่วยงานต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุด มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบาย สามารถตัดสินใจสั่งการได้โดยไม่มีการโต้แย้ง การกระจายการบังคับบัญชาในหน่วยงานต้องชัดเจน เริ่มตั้งแต่ผู้มีอำนาจสูงสุดของหน่วยงานผ่านสายการบังคับบัญชาลงมาตามลำดับชั้น 5) ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ บุคคลใดที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อผลสำเร็จของหน่วยงานระดับใด ก็ควรจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จได้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง เป็นการพัฒนา แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ 1) ส่วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ 2) มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิดหรือการวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชน เข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหาร รวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน รวมทั้ง ฮอดจสัน (Hodgson, 1969, p. 1) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง การบริหารเป็นกิจกรรมชนิดหนึ่งที่พบในการทำงานทั้งหน่วยงานของรัฐและองค์กรทางธุรกิจที่ทำงานต่าง ๆ ในกระบวนการจะได้รับผลมากขึ้นขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมกันทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรืออาจกล่าวสั้น ๆ

ว่าการบริหาร หมายถึง การที่องค์กรใช้คนและวัสดุในการให้ถึงความต้องการที่กำหนดไว้และเฟสเตอร์ และเคท (Fester & Kettl, 1991, p. 7) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึงเป็นการจัดการที่ทำให้เกิดความสำเริงและเห็นว่าการบริหารเป็นกระบวนการระดมความรู้ความสามารถที่ทำให้บุคลากรดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมายได้ผลสำเริงสูงสุด นอกจากนี้ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001, pp. 437-438) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่าหมายถึงการบริหารเป็นกระบวนการที่มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ด้วยองค์ประกอบหลายประการ อาทิ การตัดสินใจ ภาวะผู้นำ โดยการบริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมาและสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคตด้วย

สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางแผนเป็นกระบวนการระดมความรู้ความสามารถที่ทำให้บุคลากรดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมายได้ผลสำเริงสูงสุด โดยการบริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมาและสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยในการใช้กระบวนการและทรัพยากรที่เหมาะสม

ความหมายการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษาเช่นสถานศึกษา วิชาการ บุคลากรวัสดุอุปกรณ์หนังสือ ตำราเรียน และอาคารสถานที่ เพื่อให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ ซึ่ง ชงชัย เนื่องสิทธิ์ (2545, หน้า 11) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึงการบริหารสถานศึกษาอาจจะแตกต่างจากกิจการอื่น บางส่วนต้องอาศัยหลักการด้านวิชาการมากกว่า ฉะนั้น ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจึงต้องทำงานด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง ไตร่ตรอง เพื่อให้กิจกรรมของสังคมนี้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้ง นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2546, หน้า 123) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง หลักการบริหารสถานศึกษาเป็นการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา ให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบมีความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการงบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป หลักการบริหารมี 5 ประการ ดังนี้ 1) หลักการกระจายอำนาจ เป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา ให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระ และมีประสิทธิภาพ 2) หลักการบริหารตนเอง สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารเป็นองค์คณะบุคคล 3) หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมคิดร่วมทำ 4) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้กับประชาชน ปรับปรุงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและได้รับความเห็นชอบ รวมทั้งได้รับการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และ

5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล สถานศึกษาต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมถึง แฮร์ริส (Harris, 1985, pp. 16-19) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง มีความคล้ายคลึงกับการใช้กระบวนการและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย และใช้ได้กับงานต่าง ๆ ได้

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับผู้อื่น โดยมีกระบวนการในการดำเนินงาน และต้องมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาของกลุ่มบุคคลหรือผู้บริหาร โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ค้นหาความสามารถของตนเอง ตามความถนัดและความสนใจ

ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีขอบข่ายในการบริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน การกระจายหน้าที่ ที่บุคคลในสถานศึกษาต้องรับผิดชอบงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อช่วยในการบริหารสถานศึกษาและทำให้เป็นระบบแบบแผนในการปฏิบัติงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 32-65) ได้กำหนดขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาไว้ 4 ภาระงาน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารทั่วไป รายละเอียดของขอบข่ายในการบริหาร ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ มี 4 ด้าน ดังนี้

การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัวรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลและการประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

ความหมาย

การบริหารงานวิชาการถือเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษา การบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการการดำเนินงานเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน ให้นักเรียนได้เรียนรู้ตามที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของการพัฒนาผู้เรียน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้หลายทัศนะไว้ ดังนี้ คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

(2542, หน้า 84) ได้ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการไว้ว่า หมายถึง เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารการศึกษาที่บุคคลหลายฝ่าย ร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาเยาวชนให้เจริญงอกงามในทุกด้าน เพื่อเติบโตขึ้นจะได้เป็นพลเมืองที่ดีของสังคม จึงเป็นกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียน มีความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร ส่วน วินิจ เกตุขำ (2543, หน้า 1) ได้ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการไว้ว่า หมายถึง เป็นการบริหารกิจกรรมทุกชนิด ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนสถานศึกษา เพื่อให้การเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 2) ได้ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการไว้ว่า หมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่าง ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน

จากความหมายของการบริหารงานวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า กระบวนการการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทางด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

หลักการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการ ไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุดด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วม จาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย สรุปหลักการบริหารงานวิชาการไว้ ดังนี้

1. ชีดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน และสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
2. มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญสูงสุด
3. มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้
4. มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดการหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น ทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
5. มุ่งส่งเสริมให้มีการมีส่วนร่วมเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาการศึกษา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

ขอบข่าย/ภารกิจ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 33-34) ได้กำหนดขอบข่าย/ภารกิจในการบริหารงาน ด้านวิชาการไว้ 12 ด้าน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผล 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนว การศึกษา 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และ 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สรุปได้ว่า งานวิชาการเป็นการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยการรวบรวมข้อมูล กำกับดูแล นิเทศ และติดตามเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน การประกันคุณภาพ ภายในและมาตรฐานการศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาและ ส่งเสริมให้มีแหล่งการเรียนรู้ การวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

การบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการบริหารงาน งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยมีการระดมทรัพยากรและจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์

สูงสุดทางการศึกษา โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายและขอบข่ายการบริหารงานงบประมาณไว้ ดังนี้ คือ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546, หน้า 274) ได้ให้ความหมายงานงบประมาณไว้ว่า หมายถึง การประมาณรายรับและรายจ่าย และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 4) ได้ให้ความหมายงานงบประมาณไว้ว่า หมายถึง งานธุรการการเงินและพัสดุ งานนี้ถือว่าเป็นงานประสานงานและสนับสนุนงานอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยความราบรื่น การบริหารการเงินและพัสดุ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเตรียมการทั้งด้านบุคลากรและระบบการทำงานให้พร้อมเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้ง วิทยาลัย กมลานนท์ (ม.ป.ป., หน้า 13) ได้ให้ความหมายงานงบประมาณไว้ว่า หมายถึง การจัดทำงบประมาณการดำเนินงาน การใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน และกระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 39) ให้แนวคิดไว้ว่ามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

จากความหมายการบริหารงานงบประมาณดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณ คือ การวางแผนการใช้จ่ายเงิน การบริหารการเงิน การจัดทำบัญชี การควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตรวจสอบได้

หลักการบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส และตรวจสอบได้

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545, หน้า 19-21) ได้สรุปหลักการบริหารงานงบประมาณไว้ ดังนี้ 1) ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทาง โอกาสของผู้เรียนในการจัดสรรงานงบประมาณเพื่อจัดการศึกษา โดยรัฐจัดสรรเงินอุดหนุนเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลสำหรับผู้เรียนในระดับการศึกษา ให้แก่สถานศึกษาของรัฐและเอกชนอย่างเท่าเทียมกันและจัดสรรเพิ่มเติมให้แก่ผู้เรียนที่มีลักษณะพิเศษตามความจำเป็น 2) มุ่งเน้นการส่งเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดการงานงบประมาณ โดยให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเป็นอิสระในการตัดสินใจมีความคล่องตัวควบคู่กับความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้ 3) ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงานงบประมาณ โดยจัดสรรงานงบประมาณให้เป็นวงเงินรวมแก่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 4) มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการงานงบประมาณตามมาตรฐาน การจัดการ

ทางการเงิน การวางแผนงบประมาณการคำนวณต้นทุนผลผลิต การจัดระบบ การจัดหาวัสดุ การบริหารทางการเงินและการควบคุมงานงบประมาณ การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน การบริหารสินทรัพย์และการตรวจสอบภายใน และ 5) มุ่งส่งเสริมการระดมทรัพยากรการลงทุน ด้านงานงบประมาณการเงิน และทรัพย์สินจากทุกส่วนของสังคมมาใช้เพื่อการจัดและพัฒนา การศึกษา

วัตถุประสงค์

งานงบประมาณมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานงบประมาณ มีความเป็นอิสระคล่องตัวโปร่งใสตรวจสอบได้ 2) เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลง การให้บริการ และ 3) เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้มาอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

ขอบข่าย/ ภารกิจ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 39-40) ได้กำหนดขอบข่ายและภารกิจในการบริหาร งานงบประมาณไว้ 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ ประกอบด้วย การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา และการวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษาการเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ และการโอนเงิน งบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตามประเมินผลและรายงานผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน และการประเมินผลการใช้เงิน และผลการดำเนินงาน 4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา ประกอบด้วย การจัดการทรัพยากร การระดมทรัพยากร การจัดหารายได้และผลประโยชน์ กองทุนกู้ยืม เพื่อการศึกษา และกองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน ประกอบด้วย การเบิก เงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงินการจ่ายเงิน การนำส่งเงิน และการกันเงินไว้เบิกเหลือในปี 6) การบริหารบัญชี ประกอบด้วย การจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและ งบการเงิน และการจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน และ 7) การบริหารพัสดุ และสินทรัพย์ ประกอบด้วย การจัดทำระบบฐานข้อมูล การจัดหาพัสดุการกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง และการควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

สรุปได้ว่า การบริหารงานงบประมาณต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้จัดสรร บริหารจัดการงบประมาณตามมาตรฐานควบคุมงบประมาณรายงานทางการเงิน การบริหารสินทรัพย์ และตรวจสอบภายในได้

การบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาดำเนินการด้านการบริหารงานบุคลากรให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ความหมาย

การบริหารงานบุคลากร เป็นการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคลากรสู่เขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา โดยคณะบุคคลที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งการบริหารงานบุคลากร ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลายวิธี ดังนี้ พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2542, หน้า 109) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคลากรไว้ว่า หมายถึง เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยนำเอาวิธีต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด โดยรู้จักสรรหาและเลือกบุคคลเข้าทำงานอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งรู้จักกระตุ้นให้เขาเหล่านั้นเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่และพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับพนม พงษ์ไพบูลย์ (2544, หน้า 105) ได้ให้ความหมายการบริหารงานบุคลากรไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการได้มา และการพัฒนาทักษะของบุคลากร และรวมไปถึงการสร้างเงื่อนไขของหน่วยงานให้ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพสูงสุดในการทำงาน คนเป็นปัจจัยยิ่งของการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ เพราะฉะนั้นการทำงานให้สำเร็จได้ต้องรู้จักทั้งคนและงาน มอบงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของแต่ละคนหลักการบริหารคนเพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของผลงานนั้น จำเป็นต้องใช้หลักหลายประการแล้วแต่สถานการณ์ในหน่วยงานนั้นแต่หลักที่จะเอื้อและส่งเสริมการบริหารงานให้สัมฤทธิ์ผล เช่น ปลุกฝังให้ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานมีคุณธรรมประจำใจ ใช้วุฒิภาวะและบุคลิกภาพที่ดี มีจิตวิญญาณต่อเพื่อนร่วมงานทนทานต่อปัญหาและอุปสรรค รู้จักสร้างมนุษยสัมพันธ์ มุ่งมั่นในการพัฒนางาน และใช้การบริหารจัดการแบบร่วมใจ เมื่อคนในหน่วยงานมีพฤติกรรมดังกล่าวจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จหรือสัมฤทธิ์ผลดังใจหวัง

จากความหมายการบริหารงานบุคลากรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการบริหารงานด้านบุคลากร คือ กระบวนการในการพัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ เพื่อให้เกิดประโยชน์และบริการทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณสูงสุด

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 1) เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 2) เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) เพื่อให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพโดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานวิชาชีพ และ 4) เพื่อให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการ ยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคง และความก้าวหน้าในอาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่าย/ ภารกิจ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 51) ได้กำหนดขอบข่าย/ ภารกิจ ในการบริหารงานบุคคลไว้ 5 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ

อรพรรณ พรสีมา (2546, หน้า 24-25) กล่าวว่า ลักษณะขอบข่ายภารกิจในการบริหารงานด้านบุคลากรที่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต้องปฏิบัติไว้ 23 ด้าน ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังคน กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางวิชาชีพ เงินเดือนและค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การลาศึกษาต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ การส่งเสริมวินัยข้าราชการ การดำเนินการทางวินัย การสั่งพักและสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ การออกจากราชการ การขอรับใบอนุญาตและการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ งานทะเบียนประวัติ งานยกเว้นคุณสมบัติ งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และงานเลขานุการ อ.ค.ก.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

สรุปได้ว่า งานบุคลากรเป็นการพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ปฏิบัติงานเต็มศักยภาพบุคลากร สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษาได้ ให้สถานศึกษาเกิดความคล่องตัวภายใต้กฎหมาย ระเบียบตามหลักธรรมาภิบาล

การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหาร และการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 64) ได้กำหนดแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานด้านการบริหารทั่วไป ไว้ว่า การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์การ ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามมาตรฐานและมีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ และมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริการและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงาน มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของการบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย 1) เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน และอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเพื่อให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 2) เพื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เจตคติที่ดีเยี่ยมใสศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

ขอบข่ายและภารกิจ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 64-65) ได้กำหนดขอบข่าย/ ภารกิจในการบริหารงานทั่วไปไว้ 19 ด้าน ประกอบด้วย 1) การดำเนินงานธุรการ 2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา 3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารงานทั่วไป 8) การดูแล

อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 10) การรับนักเรียน 11) การส่งเสริม
 ประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย 12) การระดมทรัพยากร
 เพื่อการศึกษา 13) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน 14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
 15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน
 และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
 17) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน 18) งานบริการสาธารณะ และ 19) งานที่ไม่ได้
 ระบุไว้ในงานอื่น

อรพรรณ พรสีมา (2546, หน้า 25) กล่าวว่า มีขอบข่ายภารกิจการบริหารงานด้าน
 การบริหารทั่วไปสถานศึกษาต้องปฏิบัติ 23 ด้าน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาระบบเครือข่าย
 ระบบการศึกษา 2) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 3) การวางแผนการศึกษา
 4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6) การพัฒนา
 มาตรฐานการปฏิบัติงาน 7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 8) งานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่
 การศึกษา 9) การดำเนินงานธุรการ การเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ 10) การอำนวยการด้านบุคลากร
 11) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 12) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 13) การรับนักเรียน
 14) การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา 15) การอำนวยการและประสานงานการศึกษางาน
 ในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย 16) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 17) การทัศนศึกษา
 18) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียนนักศึกษา 19) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 20) การส่งเสริม
 สนับสนุนและการประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคม
 อื่นที่จัดการศึกษา 21) การประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น 22) การกำกับ ดูแล
 สถานศึกษา 23) การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน

สรุปได้ว่า งานการบริหารทั่วไป เป็นงานเกี่ยวกับการจัดระบบการบริหารขององค์กร
 ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด สะดวกในการบริการ พัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและ
 ประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารงานในสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารงานวิชาการ
 ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป
 เป็นกลยุทธ์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีมาตรฐาน
 ตามหลักสูตรกำหนดโดยบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีทักษะในการจัดการศึกษา จัดสรรงบประมาณ
 ให้มีความเหมาะสมเกิดประโยชน์สูงสุด ประสานชุมชนและองค์กรให้มีส่วนร่วมในการจัด
 การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ในการบริหารสถานศึกษา การบริหารจะดำเนินไปได้ ด้วยดี บรรลุจุดประสงค์และประสพผลสำเร็จ ได้มากขึ้นอยู่กับคุณลักษณะหลายประการของผู้บริหาร เนื่องจากสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง ก้าวให้ทันกับยุคสมัย ปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ ดังนั้น จึงได้มีผู้ให้ความหมาย ของผู้บริหารไว้หลายคน เช่น

ความหมายของผู้บริหารและผู้บริหารสถานศึกษา

ชร สุนทรายุทธ (ม.ป.ป., หน้า 97) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจตามที่ตนได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจเหนือขึ้นไปโดยรับผิดชอบในหน่วยงาน ตามระเบียบแบบแผนมีอำนาจหน้าที่ ตามระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์การนั้น ได้บัญญัติไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า หมายถึง สมาชิก ในองค์การที่มีหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากร และประสานภารกิจของบุคคลอื่นในองค์การให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เป็นผู้แก้ปัญหาอุปสรรค ขจัดความยุ่งยาก ซับซ้อน ด้วยการปฏิบัติตามหลักการบริหารงานที่ดี โดยเน้นที่การวางแผน การจัดระเบียบ การควบคุม การรักษาระบบ และโครงสร้างองค์การให้เป็นไปตามปกติ ซึ่งมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน ได้แก่ ผู้ควบคุมงาน หัวหน้าแผนก หัวหน้าฝ่าย ผู้จัดการสาขา รองประธาน ประธานกรรมการ กรรมการผู้จัดการ เป็นต้น

นิพนธ์ อนันตชาติ (2550, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า หมายถึง ในการบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานประกอบด้วย การวางแผน การจัดรูปร่าง และระบบ กำลังคน การจูงใจและการควบคุม การดำเนินงานของบุคคลภายในหน่วยงานหรือองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการจัดหน่วยงานหรือองค์การนั้น ผู้บริหาร จะต้องมีทั้งทักษะ วิธีการ ปัจจัยหรือทรัพยากรเป็นวัตถุดิบสำหรับดำเนินงาน

พิบูล ทีปะปาล (2550) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า หมายถึง ความสามารถ ที่จะใช้ศิลปะความเป็นผู้นำโน้มน้าวบุคคลซึ่งเป็นผู้ตาม ให้เกิดการคล้อยตามยอมรับที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่างเต็มที่ให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2550) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า หมายถึง ผู้บริหาร สามารถใช้บุคคลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินดีปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ตามที่กำหนดไว้

อนันท์ งามสะอาด (2550) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า หมายถึง ผู้ที่สามารถ จัดการกระบวนการของการทำงานและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร ความสามารถของผู้บริหาร สามารถวัดได้จากประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพของงานที่เกิดขึ้นผู้บริหารต้องเห็นภาพความเชื่อมโยงของหน่วยงานย่อย ๆ ภายใน องค์การว่า จะมีผลกระทบกันอย่างไร เพื่อให้การบริหารจัดการมีความราบรื่นมีเป้าหมายที่จะไป จุดที่ร่วมกัน ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์

ภารดี อนันต์นาวี (2551) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า หมายถึง กระบวนการ และสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของ สมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญ อยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้ดำเนินการชักจูง หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงาน สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สรุปได้ว่า ผู้บริหาร เป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมายในการที่ใช้ ความรู้ความสามารถของตนนำบุคลากรในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ตามแผน และนโยบายที่ได้ วางไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ หรือในอนาคตอันใกล้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ ที่สามารถ จัดการบริหารการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ ให้ความหมายของคำว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2541, หน้า 2) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง ผู้บริหารการศึกษาหรือ “ผู้จัดการ” ทางการศึกษาเพื่อให้ครู และบุคลากรอื่น ๆ ดำเนินการพัฒนาเด็ก และเยาวชน ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของการศึกษา และตามความคาดหวังของสังคม

สุนีย์ บุญทิม (2542, หน้า 16) ได้ให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การเป็นผู้บริหาร ที่มีหลักเกณฑ์ มีการใช้หลักวิชาประยุกต์กับความสามารถ มีการใช้ ศิลปะหรือ ยุทธศิลป์ ควบคู่กับยุทธศาสตร์ หรือหลักการต่าง ๆ ในการบริหารงาน

จำลอง นักพื่อน (2543, หน้า 60) ได้ให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารการศึกษา ได้อย่างสอดคล้อง สามารถทำให้เป้าหมายหรืออุดมการณ์ทางการศึกษาขององค์การที่กำหนดไว้ บรรลุผลได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้มีทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลป์” ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด จนเป็นแบบอย่าง และเป็นตัวแบบที่ดีแก่ผู้บริหารสถานศึกษาอื่น ๆ และองค์การอื่น ๆ ต่อไปได้

ถวิล อรัญเวช (2545, หน้า 17) ได้ให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง บุคคลที่เป็นการบริหารจริง ๆ เช่น มีประวัติผลงานการบริหารมาอย่างโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของ สังคม สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จนได้รับการยอมรับทั้ง ระดับหน่วยงาน ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด หรือแม้กระทั่งระดับชาติ

วิทยา ประชากร (2548, หน้า 12) ได้ให้ความหมายผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่การศึกษาปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษา ที่ต่ำกว่าปริญญา โดยการนำสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของ องค์การต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อ โดยเฉพาะใช้กระบวนการบริหาร ที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและองค์กรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2549, หน้า 8) ได้กล่าวถึงผู้บริหารการศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

สรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะ ด้านวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งมีความสามารถในการบริหารจัดการการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายหรือตามแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 64-65) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร สถานศึกษาไว้ ดังนี้ 1) บทบาทเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการในสถานศึกษาที่ดูแลรับผิดชอบ บทบาทเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 2) บทบาทเป็นผู้กำกับตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล การดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษา ให้ดำเนินงานเป็นไปตาม นโยบาย คุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาของกระทรวง 3) ของบาทของเขตพื้นที่การศึกษา และ คณะกรรมการสถานศึกษา 4) บทบาทเป็นผู้ระดมสรรพกำลัง และทรัพยากรต่าง ๆ จากท้องถิ่น มาใช้ในการจัดและพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2549, หน้า 32) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ ของผู้บริหารสถานศึกษาในแบบการบริหารที่ใช้สถานศึกษาว่าจะต้องมีบทบาท ดังนี้ 1) เป็นผู้นำ การพัฒนาไปสู่เป้าหมาย 2) เป็นผู้กระตุ้นและชักนำการใช้กำลังคน 3) เป็นผู้พัฒนาทรัพยากร 4) เป็นผู้พัฒนาเป้าหมายใหม่ ๆ ของสถานศึกษาโดยร่วมมือและเกี่ยวข้องกับฝ่ายต่าง ๆ และ 5) เป็นผู้แสวงหาทรัพยากรในการพัฒนาสถานศึกษา

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543, หน้า 42) ได้กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้ และเข้าใจหัวใจของการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทการเป็นผู้นำ ในการดำเนินงาน ดังนี้ 1) เป็นผู้วางนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด 2) เป็นผู้วางแนวปฏิบัติให้ชัดเจนให้สอดคล้องกับหลักนโยบายที่วางไว้ 3) เป็นผู้สร้างกลไก ในการจัดระบบการเรียนรู้ที่ครบวงจร คือ มีการจัดวิธีการเรียนการสอนของครู แนวทางการจัด หลักสูตรใหม่ ระบบการวัดผลและประเมินผล การจัดสภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และชุมชน 4) เป็นผู้วางระบบมาตรฐานการจัดการศึกษา 5) เป็นผู้วางระบบการตรวจสอบคุณภาพ

การเรียนรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับคุณภาพการเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ ทั้งสิ่งที่เป็นทักษะพื้นฐานสำคัญ และสิ่งที่เป็นความต้องการทางการศึกษาของนักเรียน ทั้งจากภายนอกและภายในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2546, หน้า 11) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 6 ประการ คือ

1. บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของสถานศึกษา
2. บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมในการบริหารต่าง ๆ เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ
4. บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในสถานศึกษา
5. บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือ ระดมมันสมอง และสติปัญญาของบุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนเพื่อการบริหาร
6. บทบาทหน้าที่ในการจัดหาทรัพยากร ควบคุมกำกับ และติดตามบุคลากรในการใช้ทรัพยากรให้เป็นประโยชน์อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 29-30) ได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาไว้ ดังนี้

1. บริหารจัดการการศึกษา ด้วยการให้บุคลากรในสถานศึกษาทุกคนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษามีส่วนร่วม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา
2. ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมดำเนินการพัฒนาคุณภาพของครู และนักเรียนให้ได้มาตรฐานการศึกษา
3. ส่งเสริม สนับสนุน และร่วมดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่น ๆ ในสถานศึกษาและชุมชน
4. ส่งเสริมให้ครูสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับนักเรียน
5. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและร่วมมือกับชุมชน
6. จัดระบบการนิเทศภายในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาครูให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ ได้มาตรฐานการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
7. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

8. ส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยยึดหลักการศึกษาดลอดชีวิตให้สังคมมีส่วนร่วม ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ และพัฒนาสาระ กระบวนการเรียนรู้ ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

9. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้

10. ร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ๆ ส่งเสริมความเข้มแข็ง ของชุมชนโดยจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายในชุมชน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญมีบทบาทหน้าที่ที่พัฒนาองค์การ ในด้านงานบุคคล เพื่อให้เกิดการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุ เป้าหมายวัตถุประสงค์เป็นตัวจักรสำคัญในการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน อันมีผลต่อคุณภาพของ เด็กและเยาวชน ซึ่งเป็นอนาคตของชาติ ฉะนั้น ผู้บริหารพึงตระหนักในความสำคัญของภาระและ บทบาทหน้าที่ของตนให้มากและทำให้ดีที่สุดที่สอดคล้องกับที่สังคมให้ความไว้วางใจยกย่องและให้เกียรติ

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543, หน้า 72-74) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษาควรมีคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ ดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ฉะนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมาย ในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายได้อย่างเหมาะสม
3. ไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในสังคมภายนอก และภายในองค์การ ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา อีกด้วย
4. ความสามารถในการจัดการระบบการสื่อสารให้ได้ผลเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร ต่าง ๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์การหน่วยงาน/ สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างดี

5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องสามารถวางแผนบุคลากรสรรหา คัดเลือก กำหนดระบบการงบประมาณความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทราบแนวความคิด ทักษะคิดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล

6. มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ ไม่ว่าจะทางตรงและทางอ้อม

นอกจากนั้น ยังได้กล่าวเพิ่มเติมว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษา สามารถจำแนกได้เป็น 10 ประการ ได้แก่

1. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศช่วยในการดำเนินการและบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. มีความรู้ทางวิชาชีพเป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เทคโนโลยี สารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหาร เช่น หลักการ ทฤษฎีการบริหาร การวางแผน การจัดองค์กร หลักสูตรการสอน การวัดผลประเมินผล เป็นต้น

3. มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์สามารถปรับตัวและสนองตอบได้ฉับไว และต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน และดำเนินบทบาทได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง

4. มีทักษะในการเข้าสังคม โดยการพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การเจรจาต่อรอง การมอบหมายงาน การสมาคมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหา และตัดสินใจอาศัยหลักตรรกศาสตร์ การใช้เหตุผลและวิจารณญาณเข้าช่วยเพื่อรักษาความสมดุลให้เกิดขึ้นทุก ๆ ด้านในองค์กร

6. การควบคุมอารมณ์ ผู้บริหารต้องมีจิตใจที่เข้มแข็งมั่นคงในอารมณ์ ไม่หวั่นไหวง่าย จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกมีจิตระลึกละเมอและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

7. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยงผู้บริหารสถานศึกษาต้องมอบงานให้ทะลุปรุโปร่ง รู้ระบบการทำงานอย่างดี รู้ภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งตนเองและสมาชิกในองค์กรและรู้รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึงประโยชน์ระยะยาวและเป้าหมายโดยรวม

8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ริเริ่มโครงการใหม่ ๆ และทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นวิธีการที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบ และยึดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม

9. มีความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่นเกี่ยวข้องกับระดับสติปัญญาสามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลาย เพื่อการแก้ไขปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น

10. มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ ต้องรู้ว่าจะต้องรู้อะไร และต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็นคิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ได้ประยุกต์ใช้ได้ สามารถสร้างทฤษฎี หรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการและรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้ คุณลักษณะสำคัญทั้ง 10 ประการ จากผลการวิจัยนี้ สามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม 3 ระดับของเกณฑ์ต่าง ๆ นอกจาก คุณลักษณะสำคัญของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

ถวิล อรัญเวช (2545, หน้า 17-19) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ไว้ว่าควรมีลักษณะ ดังนี้

1. กล้าตัดสินใจ การตัดสินใจเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ หรือวินิจฉัยสั่งการ เป็นคนที่สุขุมรอบคอบ มีเหตุมีผลในการตัดสินใจ โดยยึดภายิตที่ว่า “ก่อนจะเชื่อสิ่งใดให้พิสูจน์ ก่อนจะพูดให้ยั้งคิดวินิจฉัย ก่อนจะทำกิจการงานใด ๆ คิดให้รอบคอบจึงขอบคิ”

2. ไวต่อข้อมูล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นคนทันสมัยไวต่อข้อมูลหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ฉะนั้นจึงต้องเป็นผู้ที่ติดตามข่าวสารต่าง ๆ อยู่เสมอทั้งจากวิทยุ หนังสือพิมพ์ และสื่อมวลชน เป็นต้น

3. เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อันกว้างไกล สามารถมองเห็นภาพในอนาคต และแนวทางที่จะแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี

4. ซื่อสัตย์ และสร้างสรรค์ผลงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะโดดเด่นประการหนึ่ง คือ “ความซื่อสัตย์ และสร้างสรรค์ผลงาน” คือนอกจากจะเป็นบุคคลที่ซื่อสัตย์สุจริตแล้วต้องมีการสร้างสรรค์ผลงาน ให้ปรากฏต่อสายตาเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

5. ประสานสิบทิศ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่ต้องประสานงานกับหน่วยงาน หรือบุคคลต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สามารถไกล่เกลี่ยข้อพิพาทได้ และสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานได้

6. คิดสร้างสรรค์วิธีทำงานใหม่ ๆ ผู้บริหารสถานศึกษา จำต้องคิดหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ นั่นคือ “หลักการทำงาน” เช่น

6.1 ต้องรู้ว่า “จะทำอะไร” การตั้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไว้ชัดเจนมีสติสัมปชัญญะ กำกับการทำงานอยู่เสมอ เพื่อไม่ให้ล้มวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้น ๆ

6.2 ต้องรู้ว่า “จะอย่างไร” โดยเลือกวิธีการหลาย ๆ วิธี แล้วตัดสินใจนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

6.3 ต้องตั้งใจทำ คือมีความจริงใจ หรือตั้งใจทำงานนั้น ๆ ให้บังเกิดผลสำเร็จ

6.4 เต็มใจทำงาน คือ ทำงานให้สนุกและมีความสุขกับงานที่ทำ

6.5 สุขุมรอบคอบในการทำงาน โดยเฉพาะภาวะทางอารมณ์ของผู้นำจะต้องมี

6.6 มีใจเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ในการทำงาน ไม่โลเลที่จะดำเนินงานที่ได้วางไว้

6.7 ประเมินผล การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใจเป็นกลาง ยุติธรรมเปิดเผย

7. จูงใจเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความรับผิดชอบต่องานสูง เช่น ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม ให้รางวัล หรือบำเหน็จความชอบ เป็นต้น

8. ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความอดทนอดกลั้นต่อปัญหาอุปสรรคที่กำลังเผชิญ และพร้อมที่จะต่อสู้ เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อยอย่างสันติสุข ไม่หนีปัญหา และไม่หมกหมมปัญหาไว้ ประดุจดินพอกหางหมู

9. รู้จักยืดหยุ่นตามเหตุการณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักยืดหยุ่น และอ่อนตัวตามเหตุการณ์นั้น ๆ ไม่ตึงเกินไปหรือไม่หย่อนเกินไป บางครั้งก็ต้องดำเนินการในสายกลาง แต่บางครั้งก็ต้องมีความเด็ดขาดเพื่อจะแก้ไขปัญหาให้สงบ หรือเรียบร้อย

10. บริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารงานแบบให้ทีมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบ โดยเฉพาะเขตพื้นที่การศึกษาจะมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับสถานศึกษาและคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, หน้า 69-72) ได้กำหนดคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เพื่อบริหารและจัดการศึกษาตามแนวการบริหารที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐาน คือ การบริหารอย่างอิสระ (ตามการกระจายอำนาจการบริหารงานทั้ง 4 ด้าน ให้แก่สถานศึกษา) เพื่อให้เกิดการคล่องตัวต่อการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารทั่วไป โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมงานด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญ อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จ การกำหนดลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบดังกล่าวถือได้ว่าเป็นการกำหนดเพื่อการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา โดยแบ่งเกณฑ์มาตรฐานออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารและการจัดการศึกษามี 10 เกณฑ์มาตรฐาน และส่วนที่เป็นเกณฑ์คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะทางวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

เกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีบทบาทในการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 10 เกณฑ์ ดังต่อไปนี้ (ธีระ รุญเจริญ, 2544, หน้า 37-38)

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมีการวางแผนนโยบาย และยุทธศาสตร์ เพื่อการการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การศึกษา

2. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารงานอย่างอิสระให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร และบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครู และบุคลากรภายในสถานศึกษาบุคคล และหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน อาทิ ครู บุคลากร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ

3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องทั้งทางด้านวิชาการ อาทิ การจัดสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือตำรา เกม เทคโนโลยีช่วยการเรียนการสอน และอุปกรณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ ตลอดจนการให้บริการและการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เช่น แหล่งเรียนรู้ และศูนย์การเรียนรู้ ที่ผู้เรียนสามารถแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และจัดบรรยากาศของสถานศึกษาให้อบอุ่น เพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้ และรู้จักแสวงหาความรู้

4. การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษา และนอกสถานศึกษา เพื่อสร้างเครือข่ายสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล อาทิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้มีความรู้ และผู้มีประสบการณ์พิเศษที่สถานศึกษาต้องการให้มาช่วยพัฒนาสถานศึกษาทรัพยากรด้านการเรียนการสอน และกิจกรรมต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์การเรียนการสอน อุปกรณ์กีฬา สื่อ เกม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนา และไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมาประยุกต์ และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาแห่งอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

6. การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ การแสดงความขอบคุณ การเผยแพร่ผลงานของทีมงาน และการยกย่องให้รางวัล

7. การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินภายนอกมีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบครบวงจร

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับงานด้านการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารสถานศึกษาให้ชุมชน และสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

เกณฑ์คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณลักษณะทางวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนบุคคลตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

1. คุณลักษณะทางวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง สามารถชักนำ หรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานทางการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้ มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถ มีทักษะการบริหารดีเยี่ยม มีการประเมินการทำงานอย่างครบวงจร มีประสบการณ์ด้านการบริหาร เป็นอย่างดีและความตั้งใจจริงในการบริหารงานสถานศึกษาด้วย ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของ สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบของการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมและบริหารงาน โดยมุ่งเน้น ประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้ และรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เป็นอย่างดี ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวก ด้านการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ ยังต้องส่งเสริมให้พ่อ แม่ ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถานศึกษา

2. คุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา มีบุคลิกภาพดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบสูง มีใจเปิดกว้าง พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มีคุณธรรม จริยธรรม มีความอดสาหะ วิริยะ มีความเสียสละมีความสม่ำเสมอ มั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการสื่อสาร มีความกล้าในการพูดและการปฏิบัติ มีความตื่นตัว อยู่เสมอ มีสุขภาพดี เป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นนักพัฒนาและนักบริหารสังคม รู้จักพัฒนาตนเองและสังคม มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรักในสถาบันของชาติ และอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และควรเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากบุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนด้วย

นอกจากนั้น ชีระ รุญเจริญ (2544, หน้า 40-43) ได้เสนอคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา และการจัดการศึกษาว่าประกอบด้วย

1. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน ผู้นำตามธรรมชาติ ได้แก่ 1) ความถนัดในการเป็นผู้นำ และ 2) ลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น คือ 2.1) ร่วมทำงาน และ 2.2) เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์

2. การศึกษา ระดับปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาขึ้นไป ครอบคลุมเนื้อหาสาระ ได้แก่ 1) การบริหารและการจัดการศึกษา 2) จิตวิทยาการทำงานกับคนอื่น 3) พื้นฐานการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และ 4) บริบททางการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย 4.1) ระเบียบกฎหมาย 4.2) สังคมวิทยา 4.3) ปรัชญา 4.4) เศรษฐกิจ 4.5) การปกครอง

3. บุคลิกภาพ มีความน่าเชื่อถือ ประกอบด้วย 1) น้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย 2) อารมณ์มั่นคง 3) เข้มแข็งแต่อ่อนน้อม 4) กิริยามรรยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม และ 5) การแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ

4. คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ประกอบด้วย 1) มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง 2) ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง คือ 2.1) โปร่งใส 2.2) ยุติธรรม 3) ซื่อสัตย์ ไม่คอร์รัปชัน 4) อดทน อดกลั้น 5) ทั้งรับผิดและชอบ 6) เสียสละ และ 7) เป็นคนดีของสังคม

5. ความสามารถ และ ชำนาญการ 1) บริหารและจัดการศึกษาตามหลักวิชาและการปฏิบัติ 2) นำองค์การไปสู่เป้าหมาย โดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม 3) ประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ 4) ปรับเปลี่ยนเทคนิคเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

6. ความรู้ลึก และรู้รอบ ประกอบด้วย 1) การบริหาร/จัดการ 2) การจัดการศึกษา 3) ระเบียบกฎหมาย 4) บริบททางสังคม 5) การวิจัย และ 6) จิตวิทยาการบริหาร

7. การมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา เพื่อ 1) เป็นหลักประกันการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล 2) จัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 3) เป็นหลักประกันคุณภาพ 4) ยกระดับมาตรฐานวิชาชีพ 5) นำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง และ 6) มุ่งมั่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

สุภรณ์ สุภาพงษ์ (2543, หน้า 9) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ในคุณลักษณะที่เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีคุณลักษณะที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ 1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน 3) มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น 4) ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครูมีเสรีในการคิด 5) ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง การจัดการเรียนรู้ ให้เกิดผลตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา 6) มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารของสถานศึกษาโดยนำระบบคุณธรรมมาใช้พัฒนาโดยองค์รวม 7) สร้างขวัญ กำลังใจ ให้ครูมีกำลังใจที่จะเป็นครูดี ครูเด่น และครูที่ปรึกษา 8) ตระหนักในการพัฒนาสถานศึกษาสู่ระบบคุณภาพ 9) มุ่งการเรียนรู้ ตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และเข้าใจหลักสูตร และแนวการจัดการเรียนรู้ 10) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

นอกจากนั้น สตอกคิลล์ (Stogdill, 1974, pp. 74-75) ยังได้เสนอแนวคิดว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นคุณลักษณะผสม มิใช่คุณลักษณะหนึ่งคุณลักษณะใดเดี่ยว ๆ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าว ประกอบด้วย 1) สมรรถภาพ ประกอบด้วย สถิติปัญญา ความตื่นตัว ความสามารถทางภาษา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ความสำเร็จ ประกอบด้วย ความรู้ ความเป็นนักวิชาการ พรสวรรค์ 3) ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ ความอดทน 4) ความร่วมมือ ประกอบด้วย สังคมดี มีมนุษยสัมพันธ์ อารมณ์ขัน 5) ความมีฐานะ ประกอบด้วย ฐานะทางสังคม ฐานะทางเศรษฐกิจ เป็นคนกว้างขวาง 6) สถานการณ์ ประกอบด้วย ระดับทางจิตใจ มีความสนใจผู้ตาม ความมั่นคงทางอารมณ์ คุณลักษณะของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีมาแต่กำเนิดส่วนหนึ่ง และเกิดจากการเรียนรู้อีกส่วนหนึ่ง ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองเห็นบทบาททางสังคมตลอดจนความชำนาญเฉพาะ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน พัฒนางานในสถานศึกษาด้านความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ด้านทักษะและความสามารถในการบริหารงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านความเป็นผู้นำ

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล

ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

ศิริพรรณ จินดาทอง (2540, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของงานวิชาการไว้ว่า งานวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการเรียนการสอนในสถานศึกษา รวมถึงการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นพลเมืองดี มีคุณธรรม สามารถประกอบอาชีพ ช่วยพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของงานวิชาการไว้ว่า งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษา ไม่ว่าสถานศึกษาจะเป็นประเภทใดมาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษา จะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรม การศึกษา และการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหัวใจของสถานศึกษาและเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร สถานศึกษาและบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องทางตรงหรือทางอ้อม ก่ออยู่ที่ลักษณะของงานนั้น ศิริพรรณ จินดาทอง (2540, หน้า 10) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ในสถานศึกษา รวมถึงการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นพลเมืองดีมีคุณธรรม สามารถประกอบอาชีพ ช่วยพัฒนาประเทศชาติ ให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ไพโรจน์ บุญช่วย (2532 อ้างถึงใน ประวิทย์ บูรณโกศล, 2545, หน้า 19) กล่าวสนับสนุนไว้ว่า งานวิชาการเป็นงานสำคัญอันดับแรกและมุ่งประโยชน์ที่เกิดกับนักเรียน เป็นสำคัญ ซึ่งผู้บริหารจะต้องปฏิบัติงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน ประกอบด้วยงานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การจัดบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การจัดส่งเสริมงานด้านวิชาการเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพต่อไป

ภาวะผู้นำทางวิชาการ

นักการศึกษาและนักวิจัยทางการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสหรัฐอเมริกาได้หันมาสนใจศึกษาเพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาการประถมศึกษาและการมัธยมศึกษา ค.ศ. 1965 มีนักวิจัยและนักการศึกษาสนใจเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการอย่างจริงจัง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา โดยสหรัฐอเมริกาพยายามแก้ปัญหาการเรียนรู้ออกของนักเรียนมากขึ้น ด้วยการออกกฎหมาย No child left behind act of 2002 โดยเน้นว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นรายบุคคลต้องได้มาตรฐาน ไม่มีใครตกหล่นจากเกณฑ์กำหนด ที่ให้ความสำคัญอย่างมาก เป็นเรื่องของการอ่าน นักเรียนทุกคนต้องอ่านออก และเน้นวิชาคณิตศาสตร์เพื่อเสริมการคิดวิเคราะห์

สังเคราะห์ ภาวะผู้นำทางวิชาการได้รับความสนใจมากเป็นพิเศษ จนทำให้สภาองค์กรของสหรัฐอเมริกาออกกฎหมาย Instructional leadership act of 2007 เป็นการให้ความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการโดยกำหนดว่า หน่วยงานที่ออกไปวิชาชีพผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องตรวจสอบว่าผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ หน่วยงานฝึกอบรมบุคคลที่ประสงค์จะดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องบรรจุเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในหลักสูตรการฝึกอบรมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารจัดการ การศึกษา จึงนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหาร โรงเรียน อาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอน และความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร เป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา ผู้นำเช่นนี้เรียกว่าผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถในการสื่อสารและแสดงให้เห็นนักเรียน ครู และผู้ปกครองเห็นว่า อะไรสำคัญและมีคุณค่า ในโรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนต้องเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นแรงขับเคลื่อน และผู้นำทางวิชาการต้องมีทักษะในการสอนจริง ในวัฒนธรรมที่นิยามเฉพาะว่าทั้งหมดของโรงเรียนคืออะไร มิติทางการศึกษา ทางสัญลักษณ์ และทางวัฒนธรรม เป็นเรื่องสำคัญต่อภาวะผู้นำในโรงเรียน (McEwans, 1998)

ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) หมายถึง ความสำเร็จอย่างมากของผู้นำ ต่อพฤติกรรมของครูที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรม ที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียน ซึ่งกล่าวได้เป็นสองนัย นัยที่หนึ่งคือ ชนิดที่แคบ หมายถึง มุ่งเน้นที่พฤติกรรมของครูซึ่งจะช่วยเพิ่มพูน การเรียนรู้ของนักเรียน และนัยที่สองคือชนิดที่กว้าง หมายถึง ใส่ใจกับสภาพอื่น ๆ ขององค์การ เช่น วัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งผู้นำเชื่อว่ามามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของครู (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999 cited in Southworth, 2002) ผลของภาวะผู้นำทางวิชาการแยกเป็นสามประเภท คือ การจัดทำพันธกิจของโรงเรียน การบริหารจัดการการเรียนการสอน และการส่งเสริมบรรยากาศ ของโรงเรียน (Hallinger & Heck, 1997 cited in Southworth, 2002) ภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความหมายรวมอยู่ในแวดวงของการกระทำของผู้บริหารโรงเรียนหรือที่มอบหมายให้ผู้อื่นกระทำ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางการเรียนของนักเรียน อันประกอบด้วยภารกิจต่าง ๆ คือ การนิยาม วัตถุประสงค์ของโรงเรียน การจัดทำเป้าหมายโดยรวมของโรงเรียน การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การนิเทศและประเมินครู การประสานงานโครงการ (Wildy & Dimmock, 1993 cited in Chell, 1999)

ประสิทธิ์ เจียวกศรี และคณะ (2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมาย และโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 การเรียนรู้ของนักเรียน การสอนที่มีคุณภาพและการจัดองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกัน (Dimmock & Walker, 2005) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อดำเนินการให้นักเรียนมีความก้าวหน้าทางการเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมืออย่างมากจากครู ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย (Leithwood, 2006)

ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำทางวิชาการหากต้องการที่จะพัฒนาโรงเรียน (MacNeill, Cavanagh, & Silcox, 2003) ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการในปัจจุบันนี้ มีความสมบูรณ์กว่าและกว้างกว่าเมื่อช่วงเวลาของทศวรรษที่ 1980 เมื่อแรกเริ่มนั้น หมายถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับภาระหน้าที่แบบเดิม เช่น กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน จัดสรรทรัพยากรให้กับการสอน บริหารจัดการหลักสูตร กำกับติดตามแผนการสอน และประเมินครู ในปัจจุบันนี้มีภาระหน้าที่เพิ่มเติมซึ่งรวมไปถึงการเน้นวิธีการหลักที่เกี่ยวกับการสอนและการเรียน ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาวิชาชีพครูมากขึ้น และเน้นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ (King, 2002 cited in Lashway, 2002) ความสนใจเปลี่ยนจากการสอนไปเป็นการเรียนรู้ และในปัจจุบันนี้คนส่วนหนึ่งนิยมเรียกว่า “ผู้นำการเรียนรู้” มากกว่าที่จะเรียกว่า “ผู้นำทางวิชาการ” (DuFour, 2002 cited in Lashway, 2002)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนานักเรียน การพัฒนาครู และการส่งเสริมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมการเรียนรู้

บทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการ

การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านมา ผู้บริหารจัดการ (Administrative manager) ก่อนกลางทศวรรษที่ 1970 การปรับหลักสูตรและการนำหลักสูตรกลางมาใช้กลายเป็นบทบาทที่โดดเด่นของผู้บริหารโรงเรียน (Hallinger, 1992) ในระหว่างทศวรรษที่ 1970 ผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้จัดสรรสัดส่วนสำคัญให้กับเวลาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน งานส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการจัดการ (Hallinger & Murphy, 1985) ในระยะแรก ภาวะผู้นำทางวิชาการเกิดจากความพยายามที่จะให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล และยอมรับกันว่าผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลอย่างมากต่อการสอน ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของนักเรียนด้วย การยอมรับเช่นนี้ในเบื้องต้นเกิดจากงานวิจัยของเอ็ดมอนส์ (Edmonds, 1979) เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและ

งานวิจัยอีกเรื่องหนึ่งที่เขาทำร่วมกับเฟรดเดอริกสันมีการวิเคราะห์และเปรียบเทียบเพื่อกำหนดลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ลักษณะต่าง ๆ ที่เอดมอนส์ระบุเอาไว้ ได้แก่ บรรยากาศของโรงเรียน ความสอดคล้องของทรัพยากรต่าง ๆ ที่สนับสนุนการสอน การกำกับดูแลความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ บรรยากาศความคาดหวังว่านักเรียนจะประสบความสำเร็จ และภาวะผู้นำเชิงบริหารที่เข้มแข็ง ซึ่งหากไม่มีภาวะผู้นำเช่นนี้ คงไม่สามารถที่จะรักษาหรือรวมเอาส่วนต่าง ๆ ที่ดีของโรงเรียนไว้ด้วยกันได้ การศึกษาวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนทางอ้อมเกี่ยวกับการสอนและการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากวิสัยทัศน์เก่าของผู้บริหารโรงเรียนคือ ผู้จัดการการใช้โครงการ หลักสูตรและการรักษาสถานภาพปัจจุบัน ถือว่าเป็นการเปิดประตูไปสู่การคิดว่า ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางวิชาการ รับผิดชอบการนำพาโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้เดินไปข้างหน้า เลอซอท (Lezotte, 1994) ได้สนับสนุนว่า “งานวิจัยทั้งหมดเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ทั้งในระดับประถมศึกษา ประถมศึกษาตอนปลายและมัธยมศึกษาได้ระบุว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องจำเป็น” ตลอดทศวรรษที่ 1980 ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นจุดสนใจในด้านการบริหารการศึกษา ฮาลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985) ได้ทำวิจัยโดยอาศัยงานวิจัยต่าง ๆ เป็นฐาน มีจุดประสงค์เพื่อหาคำนิยามของบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการ นักวิจัยหลายคนยอมรับว่า บทบาทของผู้นำทางวิชาการเป็นการรวมความคิดทั่วไปสามมิติที่กว้าง ๆ ได้แก่ การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน การบริหารจัดการหลักสูตร และการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้เชิงบวก ทั้งสามมิตินี้แบ่งออกเป็น 11 ประเภท ซึ่งนำมาใช้ในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาจำนวน 10 คน มีข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ กล่าวโดยรวม ๆ ว่า

- 1) ผู้บริหารโรงเรียนเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนมากขึ้น
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนใส่ใจกับการนิเทศและประเมินการสอนขึ้น และ
- 3) โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ปกป้องเวลาสอนโดยอาศัยนโยบายและการปฏิบัติ

งานวิจัยโดยบอสเสิร์ท (Bossert, 1988) ระบุว่า ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการมีลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ 1) การเน้นเป้าหมายและการผลิต 2) อำนาจและการตัดสินใจที่มั่นคง 3) การบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล และ 4) ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่เข้มแข็ง องค์ประกอบตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการยังขาดคำนิยามที่ต่อมามีแนวความคิดสองทางในศตวรรษที่ 20 แนวคิดแรกเป็นแบบแคบ กล่าวคือ ภาวะผู้นำทางวิชาการคือ การกระทำต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน หมายถึง พฤติกรรมที่สังเกตได้ เช่น การนิเทศชั้นเรียน ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้มองเห็นว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นส่วนประกอบแยกของความรับผิดชอบและการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียน (O'Donnel & White, 2005) แนวคิดที่สอง

เป็นมุมมองแบบกว้าง ในมุมมองนี้ถือว่า เป็นกิจกรรมภาวะผู้นำทั้งหมดแม้แต่การบริหารงานประจำวัน ก็ถือว่ามีผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้น จึงรวมเอาไว้ในภาวะผู้นำทางวิชาการด้วย (Sheppard, 1996) มาร์ช (Marsh, 1992 cited in Wanzare & Da Costa, 2001) ได้ให้แนวความคิดสองแนวคิดที่แตกต่างเล็กน้อยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ แนวคิดแรกเรียกว่าแนวคิดมุ่งกระบวนการ (Process-oriented view) กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนมองว่าภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเพียงวิธีการเชิงรุกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือร่วมในการพัฒนา แนวคิดที่สองเป็นมุมมองที่ครอบคลุม คือ ผู้บริหารโรงเรียนมองภาวะผู้นำทางวิชาการแบบกว้างและใช้อิทธิพลให้เกิดผลต่อการสอน ทั้งโดยตรง เช่น การนิเทศ และ โดยอ้อม เช่น บรรยากาศของโรงเรียน ฮาลลิงเจอร์ (Hallinger, 1992) สนับสนุนมุมมองแบบครอบคลุมของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยได้เขียนว่า ผู้นำทางวิชาการถูกมองว่าเป็นแหล่งข้อมูลความรู้เบื้องต้นสำหรับการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาของโรงเรียน ข้อความนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน และสามารถเข้าไปร่วมดำเนินการกับครูในการปรับปรุงงานวิชาการ ข้อความนี้ยังสนับสนุนความคิดที่กำลังมีมากขึ้นว่า นิยามบทบาทของผู้นำทางวิชาการรวมความถึงความคาดหวังที่มีต่อครูและนักเรียน การนิเทศการสอนอย่างใกล้ชิด การบริหารจัดการหลักสูตร และการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ถึงแม้ว่าฮาลลิงเจอร์จะสนับสนุนมุมมองภาวะผู้นำทางวิชาการแบบกว้างข้อความของเขาก็จัดให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตำแหน่งบังคับบัญชาครูและไม่สนับสนุนความคิดเรื่องการร่วมมือกันทำงาน มาร์ช (Marsh, 1997) ได้แสดงถึงภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีบรรยายเอาไว้ในทศวรรษที่ 1980 “ผู้นำทางวิชาการในอุดมคติในทศวรรษที่ 1980 คือ ผู้นำทางวิชาการที่เน้นองค์ประกอบการปฏิรูป 4 ประการ สององค์ประกอบแรกอ้างจากเมอร์ฟี (Murphy, 1990) ดังนี้ 1) การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน 2) การบริหารจัดการหลักสูตร การส่งเสริมคุณภาพการสอน การนิเทศการสอนและประเมินครู การจัดทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตร การจัดและปกป้องเวลาการสอน และการกำกับความก้าวหน้าของนักเรียน 3) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ โดยการกำหนดความคาดหวังสูงสำหรับการเรียนรู้ของนักเรียนและพฤติกรรมของนักเรียน การปรากฏกายให้เห็นในโรงเรียนเป็นประจำ การให้ขวัญกำลังใจแก่ครูและนักเรียน และการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพที่มักจะถูกแยกออกจากการปฏิบัติ 4) การพัฒนาสิ่งแวดล้อม การทำงานที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ โดยให้นักเรียนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง ความร่วมมือและการอยู่ร่วมกันของครู เชื่อมโยงแหล่งทรัพยากรภายนอกและระหว่างบ้านกับโรงเรียน” กรูค (Krug, 1993) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการว่ามีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ที่ควบคุมกิจกรรมทั้งหมดที่ผู้นำทางวิชาการจะต้องใส่ใจ หลักการ 5 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน 2) การบริหารหลักสูตรและการสอน 3) การนิเทศการสอน 4) การกำกับติดตาม

ความก้าวหน้าของนักเรียน และ 5) การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอน ข้อความที่บรรยายเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ องค์ประกอบทั้งหมดและลักษณะของภาวะผู้นำทางวิชาการที่ระบุโดย ฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985; Bossert, 1988; Krug, 1993; Marsh, 1997) ได้นำมาใช้เป็นมาตรฐานในหน่วยงานการออกใบอนุญาตภาวะผู้นำโรงเรียนระหว่างรัฐ (Interstate school leadership licensure consortium-ISLLC) และถูกนำมาออกแบบหลักสูตรของมหาวิทยาลัยและนำมาใช้เป็นมาตรฐานการออกใบอนุญาตของหลายรัฐทั่วสหรัฐอเมริกา

เซฟเพิลด์ (Sheppard, 1996) ได้วิจัยและกำหนดความสอดคล้องของภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการพัฒนาลักษณะที่ระดับโรงเรียน ศึกษาลักษณะของโรงเรียน 3 ลักษณะ คือ ความมุ่งมั่นของครู ความใส่ใจทางวิชาชีพของครู และความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับแต่ละลักษณะทั้งสามของครูตามที่กล่าวมาแล้ว นอกจากนี้พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนไม่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการกับความมุ่งมั่นของครู อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพของโรงเรียนก็มีผลสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับความใส่ใจทางวิชาชีพของครู และความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งมีความสัมพันธ์หลวมกว่าโรงเรียนประถมศึกษานั้น ผู้บริหารโรงเรียนเข้าสังเกตการณ์ในห้องเรียนโดยตรงนั้นน้อยกว่า และครูก็คาดหวังที่จะให้เป็นอย่างนั้น เมื่อมีการตรวจสอบข้อค้นพบละเอียดขึ้น นอกจากนี้ถ้าครูใส่ใจกับแต่ละลักษณะมากขึ้น การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะเข้ามาใส่ใจกับกระบวนการนั้นก็มีความสำคัญน้อยลง มีเหตุผลสำคัญสองประการ คือ 1) ความเข้าใจที่ว่า เมื่อครูมีความใส่ใจกับงานในโรงเรียนในระดับสูง ความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการสอนอาจจะลดลง ดังนั้นจึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีเวลาที่จะไปดูแลเรื่องสำคัญอื่น ๆ 2) ตามที่กล่าวมานี้ เป็นพื้นฐานให้เข้าใจได้ว่า ไม่ใช่ผู้บริหารโรงเรียนเพียงลำพังเท่านั้นที่ต้องเป็นผู้ควบคุมโดยตรง แทนที่จะเป็นเช่นนั้น กลับเป็นการเปิดให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ใส่ใจกับการส่งเสริมงานแวดล้อมอื่นที่ช่วยทำให้ครูเกิดความมุ่งมั่น ใส่ใจกับวิชาชีพ และมีความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม และทำให้ตระหนักถึงการสร้างการเรียนรู้โดยอาศัยภาวะผู้นำทางวิชาการร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู

กลิคแมน (Glickman, 1990 cited in Chell, 2007, p. 11) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้ ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผล ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับ

การพัฒนาทางการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้ มีองค์ประกอบย่อย คือ การนิเทศและประเมินผลการสอน การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การพัฒนากระบวนการกลุ่ม การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จำแนกได้ ดังนี้ ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills) ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการนิเทศ ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์ ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ทักษะการสังเกต ทักษะการวิจัยและประเมินผล

โดยสรุปแล้วคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ควรประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้ ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผล ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้ มีองค์ประกอบย่อย คือ การนิเทศและประเมินผลการสอน การพัฒนาบุคลากรและทีมงานการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การพัฒนากระบวนการกลุ่ม การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จำแนกได้ ดังนี้ ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills) ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการนิเทศ ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์ ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ทักษะการสังเกต ทักษะการวิจัยและประเมินผล (Glickman, 1990 cited in Chell, 2007, p. 11)

ความรู้ของผู้นำทางวิชาการ

ในช่วงเวลาสองทศวรรษที่ผ่านมา มีการเรียกร้องให้ผู้นำทางการศึกษาใส่ใจกับการบริหารจัดการการเรียนการสอนให้มากขึ้น งานของโรงเรียนโดยพื้นฐานแล้วคือ การส่งเสริมการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้นำทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องมีความชำนาญในหน้าที่หลักด้านนี้ ผู้นำที่มีประสิทธิผล

ในการพัฒนาโรงเรียน จึงต้องเป็นผู้ที่ 1) เข้าใจส่วนประกอบต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 2) สามารถรวมเอาส่วนประกอบต่าง ๆ มาใช้ในการเรียนการสอนได้อย่างดี 3) สามารถทำงานร่วมกับครูและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในการใช้โครงการสอนที่สามารถปรับใช้ได้กับนักเรียนและกับสภาพท้องถิ่น ดังนั้น ผู้นำทางการศึกษาที่เข้มแข็งสามารถระบุหลักสูตรและการสอนได้ชัดเจน สามารถบริหารและพัฒนาหลักสูตรและการสอนได้ สามารถเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนมากขึ้นโดยการนำและปรับแต่งการปฏิบัติงานในแต่ละวันในโรงเรียน (Hoachlander, Alt, & Beltranena, 2001)

ฮอชแลนเดอร์ และคณะ (Hoachlander et al., 2001) ได้ศึกษาแนวความคิดหลักเกี่ยวกับยุทธวิธีการพัฒนาโรงเรียนซึ่งอย่างน้อยที่สุดก็เป็นหลักฐานที่น่าเชื่อถือได้ว่าเป็นยุทธวิธีที่มีประสิทธิผล ไม่มีวิธีการใดวิธีการหนึ่งอย่างเดียวยุทธวิธีที่จะมีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนได้อย่างมากมาย ดังนั้น สิ่งจำเป็นที่สุดของภาวะผู้นำโรงเรียนที่เข้มแข็ง คือ ความสามารถในการหลอมรวมการปฏิบัติทั้งหลายให้เป็นชุดการพัฒนาโรงเรียนที่สมดุลและบริหารจัดการได้ดี ยุทธวิธีที่ได้ศึกษาจัดไว้ได้ 6 เรื่อง ดังนี้ 1) การยกระดับ (Raising the bar) ได้แก่ การยกระดับความคาดหวัง การเพิ่มความเข้มแข็งทางวิชาการ และการกำจัดวิธีการที่ทำให้มีผลการปฏิบัติงานต่ำ 2) การเพิ่มความผูกพันและแรงจูงใจให้กับนักเรียน (Increasing student engagement and motivation) ได้แก่ การรับสภาพการจัดการศึกษาที่แท้จริงและการจัดบริการสนับสนุนเพิ่มเติม 3) การจัดการพัฒนาวิชาชีพที่เข้มข้นและยั่งยืน (Providing focused, sustained professional development) ได้แก่ การระบุพันธกิจของโรงเรียนให้ชัดเจน การพัฒนาครู ครูเป็นผู้ฝึก ครูเป็นพี่เลี้ยง 4) การปฏิบัติงานองค์การและการบริหารจัดการ (Organizational and management practices) ได้แก่ การบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดตารางเวลาการปฏิบัติงาน 5) การสร้างสายสัมพันธ์ (Building linkages) ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองกับผู้บังคับบัญชา และกับชุมชน 6) การกำกับติดตามและเร่งพัฒนา (Monitoring and accelerating improvement) ได้แก่ การใช้นโยบายเพื่อการประเมินและการตรวจสอบมีหลักฐานปรากฏให้เห็นว่า ผู้นำทางวิชาการเป็นลักษณะพื้นฐานของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล เอดมอนส์ (Edmonds, 1979; Purkey & Smith, 1983; Hallinger & Heck, 1996; Barth, 1990) ได้แสดงความเห็นว่า “ครูใหญ่เป็นกุญแจสำคัญของการเป็นโรงเรียนที่ดี คุณภาพของหลักสูตรการศึกษาขึ้นอยู่กับครูใหญ่ของโรงเรียนนั้น ครูใหญ่คือ เหตุผลสำคัญที่สุดว่าทำไมครูจึงก้าวหน้าในอาชีพหรือสำนึกกับงานของตน ครูใหญ่เป็นองค์ประกอบที่มีศักยภาพที่สุดในการกำหนดบรรยากาศของโรงเรียน ใครช่วยบอกที่ว่าโรงเรียนไหนดี ฉันจะบอกว่าใครเป็นครูใหญ่ที่ดี” งานวิจัยเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนต่างเห็นด้วยกับข้อความที่กล่าวมานี้ ดังเอกสารยืนยันต่อไปนี้

งานวิจัยของ โคลแมน และคณะ (Coleman et al., 1966) และเจจค์ส และคณะ (Jencks et al., 1972) เกี่ยวกับโอกาสทางการศึกษาที่ทัดเทียมซึ่งแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบทางเศรษฐกิจ สังคม (Socio-economic factors) และภูมิหลังของครอบครัวเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดความสำเร็จของนักเรียนในโรงเรียน และลักษณะต่าง ๆ ของโรงเรียนมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนน้อยหรือไม่มีเลย ภาพรวมของการศึกษาไม่ได้อธิบายว่า เหตุใดหลายโรงเรียนที่อยู่ในชุมชนที่มีสภาพเศรษฐกิจสังคมต่ำ จึงมีผลสำเร็จในระดับสูง นักการศึกษาและนักวิจัยทางการศึกษาหลายคนเชื่อว่า โรงเรียนและลักษณะต่าง ๆ ในโรงเรียนมีผลทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง สมมติฐานนี้ทำให้เกิดงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งมุ่งหวังที่จะกำหนดว่า องค์ประกอบใดบ้างภายใต้การควบคุมของโรงเรียนที่จะช่วยให้มีผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูง โดยไม่คำนึงถึงสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจสังคมและภูมิหลังของครอบครัว

เวเบอร์ (Weber, 1971) ได้ศึกษาโรงเรียนที่มีประสิทธิผลดีแห่งที่อยู่ในเมือง ได้ผลตรงข้ามกับข้อค้นพบของ โคลแมน และคณะ (Coleman et al., 1966) และเจจค์ส และคณะ (Jencks et al., 1972) เวเบอร์ได้นิยามโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยอาศัยขีดความสามารถของโรงเรียนในการให้การศึกษาแก่นักเรียนยากจน ได้ดีเท่ากับนักเรียนที่มาจากครอบครัวฐานะปานกลาง โรงเรียนทั้งสี่แห่งนี้มีคะแนนสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับชาติจากการประเมินมาตรฐานอิงเกณฑ์ปทัสฐาน (Standardized norm-referenced assessments) ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่ามีเจ็ดองค์ประกอบที่สำคัญต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้แก่ 1) มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลในการจัดบรรยากาศของโรงเรียน 2) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง 3) มีบรรยากาศที่เป็นระเบียบและเงียบ 4) เน้นทักษะการอ่านและมีความตระหนักเรื่องเสียง 5) วัดผลเรื่องทักษะบ่อย ๆ เพื่อชี้แนะทางการสอน 6) ให้มีบุคลากรเพิ่มเติมในเรื่องการอ่าน และ 7) ให้มีการสอนเป็นรายบุคคล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549) กล่าวถึงโรงเรียนคุณภาพและคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพไว้ว่า ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้มีการวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับ “โรงเรียนที่ได้ชื่อว่า มีประสิทธิผล” หรือ “โรงเรียนคุณภาพ” ว่า สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งมาจากระดับสังคมเศรษฐกิจระดับต่ำให้สูงขึ้นได้อย่างชัดเจน พบว่า มีปัจจัยเด่นชัดที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนเหล่านี้ก็คือ การมีภาวะผู้นำการเรียนการสอน (Instructional leadership) ซึ่งก็คือครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียน มีการสังเคราะห์คุณลักษณะและทักษะสำคัญที่ครูใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียนเหล่านี้ใช้ในการปรับปรุงโรงเรียน พบว่า เป็นคุณลักษณะและทักษะประกอบด้วยหลายมิติ สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางการเรียนการสอนนำมาใช้ดำเนินการได้แก่ คุณลักษณะที่สรุปได้ดังต่อไปนี้ 1) การตั้งความคาดหวังกับนักเรียนและครูไว้สูง

2) การบริหาร โดยยึดจุดเน้นการเรียนการสอนเป็นสำคัญ 3) การให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพของครูและบุคลากร 4) การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียน นอกเหนือจากใช้เกณฑ์อื่น ๆ และ 5) การแสดงพฤติกรรมสำคัญของผู้นำในการเอื้ออำนวยความสะดวก การร่วมปรับปรุง และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการของเด็ก

การศึกษาเชิงลึกการรับรู้ของครูเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการสอนในห้องเรียนของครู สรุปได้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางบวกต่อการสอนในชั้นเรียน (Larson-Knight, 2000; Blasé & Blasé, 1999a, 1999b, 1998; Sheppard, 1996) ข้อค้นพบของเบลสกับเบลส (Blasé & Blasé, 1998, 1999a) ซึ่งให้เห็นว่า เมื่อผู้นำทางวิชาการกำกับติดตามและสะท้อนผลกระบวนการเรียนการสอน ทำให้มีการสะท้อนผลจากครูมากขึ้นและมีพฤติกรรมทางวิชาการที่ได้รับแจ้งจากการสะท้อน มีการใช้แนวความคิดใหม่มากขึ้น มีกลยุทธ์การสอนหลากหลายมากขึ้น มีการตอบสนองต่อความหลากหลายของนักเรียน มีการเตรียมบทเรียนและวางแผนอย่างระมัดระวังมากขึ้น ครูกล้าเสี่ยงมากขึ้นและใส่ใจกับกระบวนการการสอนมากขึ้น และครูใช้ดุลยพินิจอย่างมีอาชีพเพื่อเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในห้องเรียน ครูยังแสดงให้เห็นผลกระทบทางบวกที่เป็นแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น และความรู้สึกปลอดภัย ในทางตรงข้ามผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ใส่ใจกำกับติดตาม และไม่ให้มีการสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอน มีผลกระทบทางลบจากครูและการปฏิบัติการในห้องเรียน (Blasé & Blasé, 1998) ครูที่มีผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำทางวิชาการจะรู้สึกถึงการถูกทอดทิ้ง ความโกรธ และความไร้ประโยชน์ รวมทั้งมีความไว้วางใจและเคารพต่อผู้บริหารโรงเรียนในระดับต่ำ การให้แรงบันดาลใจและความมีประสิทธิภาพของตนอยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการพัฒนาครู ซึ่งทำให้มีผลทางบวกต่อการปฏิบัติการสอนในห้องเรียน (Larson-Knight, 2000; Blasé & Blasé, 1998, 1999a, 1999b; Sheppard, 1996) ผู้นำที่แจ้งคณะครูเกี่ยวกับแนวโน้มและเรื่องราวต่าง ๆ ที่เป็นปัจจุบัน ส่งเสริมให้เข้าร่วมประชุมปฏิบัติการประชุมสัมมนา และการประชุมต่าง ๆ สร้างวัฒนธรรมความร่วมมือ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมการสอนงาน (Coaching) ใช้การสืบค้นความรู้เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาครู ร่วมกับครูตั้งเป้าหมายความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และจัดทรัพยากรเพื่อสนับสนุนนวัตกรรมครูในการใช้วิธีการหลากหลาย ใช้วัสดุอุปกรณ์หลากหลายใช้กลยุทธ์การสอนหลากหลาย ใช้การปฏิบัติการสะท้อนความเห็น และใช้เทคโนโลยีหลากหลายในห้องเรียน สิ่งนี้จะยังผลทำให้เพิ่มสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้ (Sheppard, 1996; Blasé & Blasé, 1998)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

มีองค์ประกอบย่อย 6 ด้าน คือ ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผล ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตร และการพัฒนาหลักสูตร

โรงเรียนที่มีประสิทธิผล

แนวทางที่จะช่วยพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิผลที่กำหนดนี้เป็นแบบกว้าง ๆ

โดย แซมมอนส์, ฮิลแมน และมอร์ติเมอร์ (Sammons, Hillman, & Mortimore, 1995) เป็นผู้พัฒนารูปแบบนี้ เป้าหมายบนการสร้างและการดำรงไว้ซึ่งโรงเรียนที่มีประสิทธิผลภายใต้ยุทธศาสตร์แบบพิมพ์เขียวและความคิดริเริ่มที่ปรากฏนี้ กำหนดขึ้นสำหรับทุกโรงเรียน ในการบริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ด้วยการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย พิมพ์เขียวนี้เป็นวาระที่เกิดขึ้นจากการปฏิรูปและเป็นยุทธศาสตร์ที่เห็นพ้องต้องกัน ซึ่งกำหนดโดยทีมของผู้นำด้านการศึกษา ด้วยการกำหนดวิธีการและกรอบแนวคิดในการทำโรงเรียนให้มีประสิทธิผล

องค์ประกอบของโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พิจารณาจาก 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำเป็นมืออาชีพ (Professional leadership) ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Effective schools) ผู้บริหารเป็นผู้มีอิทธิพลโดยตรงต่อครูและประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่สัมพันธ์กัน ภาวะผู้นำอย่างมืออาชีพจะต้องระบุให้ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน มันไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ของฝ่ายบริหารที่จะต้องรับผิดชอบตลอดทั้งโรงเรียน โดยการกำหนดครูด้วยการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตร เกี่ยวกับสิทธิในการเรียนรู้สู่ความเป็นมืออาชีพ และการบริหารจัดการทรัพยากร และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในนโยบายอื่น ๆ ภาวะผู้นำอย่างมืออาชีพจะต้องปกป้องรักษาเคียงบ่าเคียงไหล่ว่าอะไรคือสิ่งที่เกิดขึ้นในห้องเรียนและรวมทั้งอะไรเป็นสิ่งที่จะต้องนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน

2. มุ่งสู่การจัดการเรียนการสอน (Focus on teaching & learning) โรงเรียนที่มีประสิทธิผล (Effective schools) เริ่มแรกผู้บริหารจะมุ่งสู่การจัดการเรียนการสอน เขาจะพิจารณาอย่างระมัดระวังและละเอียดรอบคอบในการใช้เวลาสำหรับงานด้านวิชาการและการเรียนรู้อื่นที่ไม่เน้นวิชาการ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะเดินหน้าด้วยยุทธศาสตร์ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมและโครงการการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ โดยมีเป้าหมายเพื่อการจัดการเรียนการสอนเป็นสำคัญ เอาใจใส่และคำนึงถึงการพัฒนาสาขาวิชา โดยเฉพาะและพัฒนาความรู้ให้กับครูอย่างสม่ำเสมอ

3. สอนสิ่งที่มีความหมาย (Purposeful teaching) ครูที่มีประสิทธิภาพ (Effective teachers) จะต้องรู้ว่าจัดการเรียนการสอนและสร้างเด็กให้เป็นคนมีความรู้ได้อย่างไร

ครูที่เข้มแข็งจะต้องเข้าใจในเนื้อหาวิชาอย่างทะลุปรุโปร่งเพื่อจะใช้ในการฝึกอบรมเด็กของเขา มียุทธศาสตร์ในการสอนเท่า ๆ กับรูปแบบการเรียนรู้ และมีความต้องการที่จะจัดการเรียนการสอน เพื่อเด็กของเขา สอนในสิ่งที่มีความหมาย สอนให้เขาได้ปฏิบัติ ให้ความสำคัญกับการจัด ประสบการณ์เพื่อเด็กของเขา จัดสิ่งจำเป็นเพื่อการเรียนรู้และเพื่อการฝึกทักษะในการดำรงชีวิต ในประจำวัน

4. มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน (Shared vision and goals) โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Effective schools) สามารถอธิบายและมีความเข้าใจชัดเจนในเป้าหมายของเขาร่วมกัน เป้าหมาย เหล่านี้จะโฟกัสไปสู่การจัดการเรียนการสอนของนักเรียน มีการพัฒนาปรับปรุงแก้ไข และ ใช้กระบวนการในการแก้ไขปัญหา โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะสร้างสรรค์บนความคิดเห็นของคน ส่วนใหญ่ในระหว่างทีมงานเกี่ยวกับเป้าหมายและการสร้างคุณค่าให้กับโรงเรียน ทำทุกอย่าง ให้สอดคล้องสัมพันธ์กันและโดยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ก้าวไปด้วยความมั่นใจ ด้วยหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และการเรียนรู้ เตรียมการสอนอย่างมืออาชีพ ด้วยวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ของโรงเรียนเป็นสำคัญ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนอย่างกว้างขวาง ยิ่งกว่านั้นยังมีความต้องการที่จะให้สะท้อนถึงเป้าหมายของโรงเรียนด้วย

5. มีความคาดหวังอย่างสูงกับผู้เรียนทุกคน (High expectations of all learners) โรงเรียน ที่มีประสิทธิภาพ (Effective schools) ครูมีความคาดหวังว่า เด็กทุก ๆ คนเป็นผู้มีความสามารถ ในการเรียนรู้ เขาทั้งหลายจึงมีความพยายามอย่างแน่วแน่ ที่จะทำให้ผู้เรียนทุกคนเป็นผู้ที่ประสบ ผลสำเร็จ และมีโอกาสสูงสุดสำหรับความสำเร็จของเขาทุกคน ครูผู้สอนจึงต้องปรับปรุงการจัดการ เรียนการสอนของเขาเพื่อสนองความต้องการของเด็กแต่ละคน รวมทั้งส่งเสริมให้เขาเป็น ผู้มีสมรรถนะอย่างสูง ภายใต้การให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง มีแนวทางและความพยายาม ที่ต้องการสู่ความสำเร็จที่เป็นการกระทำที่ชัดเจน ด้วยกิจกรรมที่มีส่วนร่วมของผู้ปกครองที่มีหมาย มั่นป็นมือร่วมกันในการเรียนรู้ของเด็กของเขาทุกคน

6. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Effective schools) จะต้องแสดงให้เห็นว่ามีระบบของการตรวจสอบที่ถูกต้อง มีการประเมินการปฏิบัติด้วย โรงเรียนและนักเรียน มีระบบตรวจสอบที่เข้มแข็ง ใช้ข้อมูลพิสูจน์ผลในการปฏิบัติ ส่งเสริม กำกับ ติดตาม ภายใต้ความสำเร็จของนักเรียนและวางแผนพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ด้วยทีมงานและยอมรับที่จะให้พิสูจน์ความสำเร็จจากพื้นฐานของความสำเร็จนั้น ความรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ที่น่าเชื่อถือสามารถวัดด้วยทีมภาวะผู้นำของโรงเรียนที่กำหนด โดยผู้ปกครอง ด้วยการให้ข้อมูลที่แสดงความก้าวหน้าเกี่ยวกับเด็กของเขา

7. สังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning communities) สังคมแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นภาพที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน เป็นค่านิยม และเป็นเป้าหมาย เขาทั้งหลายจะทำงานด้วยความร่วมมือในการปรับปรุงหลักสูตร ปรับปรุงยุทธศาสตร์การสอนและปรับปรุงการวัดผลประเมินผล สังคมแห่งการเรียนรู้รวมทั้งของแต่ละคนด้วยการให้ทักษะความรู้และความรู้ที่หลากหลายนี้เป็นสิ่งที่มีคุณค่า และด้วยวิธีที่มีส่วนร่วม ดึงดูดความสนใจ ร่วมกันแก้ไขปัญหาโรงเรียนโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Based problems) สังคมแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นสังคมที่มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันแบบตรงไปตรงมา มีการพูดคุยสนทนา มีการสืบสวนพิจารณา นำเอาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นมาพิจารณาและต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ครูผู้สอนจะรู้สึกว่าเขาสามารถพัฒนาความรู้และตัดสินใจด้วยความรับผิดชอบเกี่ยวกับนวัตกรรม ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี

8. สนับสนุนบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่เชื่อถือได้ (Stimulating & secure learning environment) สภาพแวดล้อม (The environment) ในการทำงานของนักเรียนจะสะท้อนบนการเรียนรู้ของเขา การจัดสรรทรัพยากรเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการ และถือว่าเป็นสิ่งที่นำไปสู่คุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่สอดคล้องกันในการจัดสรรทรัพยากรกับการบริหารจัดการชั้นเรียน สมาชิกของทีมจะประชุมกันเสมอ ๆ และอภิปรายถึงการบริหารจัดการชั้นเรียน และใช้ยุทธศาสตร์สำหรับการพัฒนาเพื่อการจัดการกับพฤติกรรมที่แตกกระจัดกระจาย นโยบายด้านวินัยจะเป็นสิ่งที่มีความเด็ดขาด โดยใช้การมีส่วนร่วมและดำเนินการปฏิบัติให้สอดคล้องกันกับการปฏิบัติ

สรุปได้ว่า ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนความรู้เกี่ยวกับปัจจัย เช่น ทรัพยากร สภาพแวดล้อม ที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา มีความรู้เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียน เป้าหมายเหล่านี้จะโฟกัสไปสู่การจัดการเรียนการสอนของนักเรียน มีระบบของการตรวจสอบที่ถูกต้อง มีการประเมินการปฏิบัติด้วยโรงเรียนและนักเรียน มีระบบตรวจสอบที่เข้มแข็ง เพื่อมุ่งสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ภายใต้การสนับสนุนบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

การสอนที่มีประสิทธิผล

ธเนศ เจริญทรัพย์ (2557) กล่าวว่า ในการจัดการเรียนรู้จำเป็นต้องจัดให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และพัฒนาการของผู้เรียน เน้นฝึกทักษะกระบวนการคิด การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ความรู้เพื่อใช้ในชีวิตประจำวัน นอกจากนี้การปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยม คุณลักษณะ

อันพึงประสงค์ของสังคม การจัดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง เพื่อมุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข การเรียนการสอนที่ดีนั้นควรมีความเป็นพลวัตร คือ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ รูปแบบเทคนิค วิธีการ เป็นต้น ในฐานะผู้รับผิดชอบหลักในการจัดการเรียนรู้ควรคำนึงถึงประเด็น ดังนี้

1. ครูควรศึกษาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ถ่องแท้
2. ครูควรวางแผนการเรียนรู้อย่างมีระบบและลำดับขั้นอย่างชัดเจน
3. ครูควรเลือกใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ใหม่ ๆ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. ครูควรใช้หลักจิตวิทยาแรงจูงใจให้ถูกวิธีและมีประสิทธิภาพสูงสุด
5. ครูควรสร้างบรรยากาศในชั้นเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้และสนุกสนาน
6. ครูควรมีการประเมินการจัดการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียน

ประเด็นที่ 1 ครูมีหน้าที่ในการศึกษาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เนื่องจากหลักสูตรนั้นเปรียบเสมือนแสงเทียนนำทางสำหรับครูในการจัดการเรียนรู้ ในหลักสูตรแกนกลางฉบับปัจจุบันนั้นประกอบไปด้วยรายละเอียดที่มีความจำเป็นและสำคัญ อาทิ ตัวชี้วัด สาระการเรียนรู้ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ สมรรถนะที่สำคัญ เป็นต้น การที่ครูเข้าใจและรู้รายละเอียดดังกล่าวทั้งหมดอย่างเข้าใจ จะส่งผลให้ครูสามารถจัดการเรียนรู้ให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่หลักสูตรวางไว้ได้ และการจัดการเรียนรู้นั้นจะเป็นสิ่งที่ตอบโจทย์ความต้องการของสังคม

ประเด็นที่ 2 ครูควรวางแผนการจัดการเรียนรู้อย่างมีระบบและลำดับขั้นอย่างชัดเจน ดร.สุริน ชุมสาย ณ อยุธยา ได้กล่าวไว้ในหนังสือการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ว่า ครูที่ดีต้องมีการวางแผนการจัดการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ที่ดีต้องมีการนำไปปฏิบัติ การปฏิบัติที่ดีต้องเป็นไปตามแผนการจัดการเรียนรู้ที่วางไว้ ซึ่งสามารถเข้าใจได้ว่า การวางแผนการจัดการเรียนรู้นั้นถือเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งในบรรดากระบวนการทั้งหมด ครูจำเป็นต้องลำดับขั้นให้ชัดเจนว่าจะสอนอะไรก่อน สอนอะไรหลัง แต่ถึงกระนั้นแผนการจัดการเรียนรู้ควรมีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ตามโอกาสและสถานการณ์จริง ครูจึงควรมีความมั่นใจที่จะเผชิญกับสถานการณ์ในชั้นเรียนได้ทุกรูปแบบที่เกิดขึ้นนอกเหนือความคาดหมายและแผนการจัดการเรียนรู้ที่เตรียมไว้ การปรับแผนนั้นก็เพื่อให้มีความเหมาะสม เนื่องจากวิธีการที่แตกต่างนั้นอาจช่วยให้นักเรียนบางคนสามารถเรียนรู้และเข้าใจในเนื้อหาได้ดียิ่งขึ้น นอกจากประเด็นข้างต้น สิ่งที่ครูต้องคำนึง คือ เรื่องของเนื้อหาที่เตรียมมาในแต่ละครั้งของแผนการจัดการเรียนรู้นั้น ต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับเวลา มีความต่อเนื่อง เป็นเอกภาพไปตลอดเวลาของ

การจัดการเรียนรู้ ครูผู้สอนต้องสามารถปฏิบัติกิจกรรมในแผนนั้น ได้อย่างครบถ้วน หากครูผู้สอนใช้เนื้อหามาก แต่เวลาน้อย ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สัมพันธ์กัน นักเรียนจะเรียนแบบหนักและไม่ได้ฝึกปฏิบัติด้วยตนเองเท่าที่ควร จึงอาจส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

ประเด็นที่ 3 ครูควรเลือกใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ที่แปลกใหม่และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้น ครูควรใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไปในการจัดการเรียนรู้แต่ละครั้งและควรสอนให้นักเรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้ในชั้นเรียนกับชีวิตประจำวันเข้าด้วยกันได้อย่างสมดุล และฝึกให้นักเรียนพัฒนาทักษะกระบวนการคิดทุกรูปแบบ ตามแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนของ ดร.วิชัย ตันศิริ กล่าวไว้ว่า กระบวนการเรียนการสอน ควรมุ่งเน้นการแสดงความคิดเห็น ฝึกให้ผู้เรียนได้มองกว้างและมองไกล มีความเข้าใจในระดับมหัพภาคและสามารถวิเคราะห์แยกแยะได้ในระดับจุลภาค ยิ่งไปกว่านั้นครูให้ผู้เรียนเข้าใจว่าความรู้ไม่ได้จำกัดอยู่แต่ในเฉพาะหนังสือหรือในชั้นเรียนเพียงเท่านั้น

ดังนั้น ครูควรเชื่อมช่องว่างระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ ทำให้นักเรียนเกิดความชำนาญในเรื่องที่นักเรียนสนใจ และสามารถนำไปใช้ได้จริงในชีวิต สำหรับการจัดการเรียนรู้แบบผู้เรียนเป็นสำคัญ นักเรียนต้องได้รับโอกาสในการเรียนรู้จากการได้ปฏิบัติจริง ลงมือทำจริงด้วยตนเอง ครูผู้สอนจึงมีหน้าที่สร้างความกระตือรือร้น และแรงจูงใจในการเรียนรู้ คอยกระตุ้น แนะนำในสิ่งที่นักเรียนสงสัย ต้องสร้างความใฝ่รู้ใฝ่เรียน พร้อมกันนั้นก็ฝึกฝนนักเรียนให้มีสมรรถนะที่สำคัญตามหลักสูตร อันได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหาความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ประเด็นที่ 4 ครูควรใช้หลักจิตวิทยาแรงจูงใจให้เป็นและมีประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากแรงจูงใจนั้นจะนำไปสู่กิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน สิ่งที่ครูจะต้องทำในฐานะผู้นำแนวทางการเรียนการสอน คือ การกระตุ้นให้เด็ก ๆ รู้สึกถึงความต้องการของตน เพราะความต้องการจะทำให้เด็กเรียนนั้นสนใจและใส่ใจกับบทเรียน จึงสามารถกล่าวได้ว่าแรงจูงใจที่เหมาะสมจึงเป็นกุญแจสำคัญในการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ สำหรับครูประถมศึกษานั้นการสร้างแรงจูงใจถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะช่วยพัฒนาทางสังคมและอารมณ์ของนักเรียนในระดับนี้นั้นยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างสมบูรณ์ การที่นักเรียนจะจดจ่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นระยะเวลาานาน ๆ นั้นเป็นเรื่องยาก ซึ่งสิ่งนี้อาจเป็นปัญหาของครูผู้สอนทุกคน แนวทางที่ดีทางหนึ่งคือ ให้ผู้เรียนสร้างเป้าหมายใหม่ ๆ ร่วมกันอย่างต่อเนื่องเพื่อดึงให้เขาเห็นความสำคัญของสิ่งที่เขาจะได้เรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจในการเรียนที่ดีอีกวิธีการหนึ่งคือ อารมณ์ขัน ในชั้นเรียนนั้นครูควรเล่าเรื่องตลกให้นักเรียนฟังบ้าง การมีอารมณ์ขันจะช่วยคลายกำแพงระหว่างครูกับนักเรียนได้และเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่ดีอีกด้วย

ประเด็นที่ 5 ครูควรสร้างบรรยากาศในชั้นเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้และสนุกสนาน ไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศทางกายภาพ (Physical atmosphere) และบรรยากาศทางจิตวิทยา (Psychological atmosphere) ซึ่งบรรยากาศทางกายภาพ คือ การจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในห้องเรียนให้เป็นระเบียบเรียบร้อย มีความสะอาด น่าอยู่ มีสื่อการเรียนรู้ที่ครบครัน พร้อมทั้งส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนทุกคน การอาศัยความร่วมมือในการสร้างบรรยากาศทางกายภาพจากผู้เรียนถือเป็นอีกหนทางหนึ่งในการทำให้ผู้เรียนรู้สึกชอบและต้องการจะอยู่ในชั้นเรียนเพราะเขานั้น ได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์รูปแบบของชั้นเรียนของเขาเอง ด้านบรรยากาศทางจิตวิทยา คือ บรรยากาศทางด้านจิตใจที่นักเรียนรู้สึกอบอุ่น มีความสบายใจ มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเป็นกันเอง สำหรับการสร้างบรรยากาศความเป็นกันเองในชั้นเรียนระหว่างครูและนักเรียนนั้น ครูควรทำให้นักเรียนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมการสอน ไม่ใช่บรรยากาศที่ครูยืนอยู่หน้าชั้นตลอดทั้งชั่วโมงการเรียนหรือนักเรียนต้องจับจ้องสายตาไปที่กระดานดำเพียงอย่างเดียว

ประเด็นที่ 6 ครูควรมีการประเมินการจัดการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียน ซึ่งการประเมินผลนั้นถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดการเรียนรู้ รายละเอียดในการประเมินต้องมีให้ครบทุกปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน ไม่ว่าจะเป็นการประเมินตัวครู การประเมินตัวนักเรียนและการประเมินสื่อสำหรับการจัดการเรียนรู้ การประเมินทั้งสามประการนั้นถือเป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนรู้และพัฒนาการทุกด้าน ได้แก่ พัฒนาการด้านสติปัญญา พัฒนาการด้านสังคม พัฒนาการด้านร่างกาย และพัฒนาการด้านคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน

สิ่งที่ครูต้องประเมินตนเองนั้นควรประกอบ ไปด้วยการประเมินวิธี ขั้นตอน และเทคนิค การจัดการเรียนรู้เพราะตัวครูนั้นอาจสอนไม่ชัดเจน ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และอาจขาดความต่อเนื่องของเนื้อหา นอกจากนี้ครูอาจขาดความชำนาญในการสอน ไม่มีความสามารถในการโน้มน้าวความสนใจของนักเรียนให้มีต่อบทเรียนได้ รวมไปถึงครูต้องประเมินความสามารถในการจัดชั้นเรียน การควบคุมชั้นเรียนเพราะครูอาจยังไม่เข้าใจธรรมชาติ และพัฒนาการด้านต่าง ๆ ของนักเรียนเท่าที่ควร

สำหรับการประเมินนักเรียน ครูควรประเมินตั้งแต่ความรู้พื้นฐานที่นักเรียนแต่ละคนมี เนื่องด้วยนักเรียนทุกคนนั้นมีความสามารถในด้านต่าง ๆ แตกต่างกัน ครูอาจต้องช่วยนักเรียนปรับพื้นฐานเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มเพื่อให้เกิดความใกล้เคียง การประเมินนักเรียนจะทำให้ครูรู้ปัญหาการเรียน เช่น ความไม่ใส่ใจ ความเครียด ความกดดัน ความเหนื่อยล้า ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับนักเรียนเสมอ ประเด็นที่สำคัญที่สุดในเรื่องการประเมิน คือ การประเมิน

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพื่อพัฒนาการของนักเรียนและวัดว่านักเรียนได้รับอะไรบ้างจากการเรียนรู้ ในสิ่งที่ครูจัดให้การประเมินสื่อสำหรับการจัดการเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจาก สื่อการเรียนรู้ นั้น ต้องสามารถสื่อสารหรือเป็นสะพานเชื่อมระหว่างครูผู้สอนและนักเรียน ในการส่งผ่านความรู้จากครูผู้สอน ไปยังนักเรียนได้จริง ๆ (ชเนศ เจริญทรัพย์, 2557)

นวลจิตต์ เขวกิรติพงษ์ (2557) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนทั่วไป ครูสามารถ ออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ตามแนวทางต่อไปนี้

1. การจัดกิจกรรมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการสร้างความรู้ (Construct) จากความคิดพื้นฐาน ที่เชื่อว่า ในสมองของผู้เรียนมิได้มีแต่ความว่างเปล่า แต่ทุกคนมีประสบการณ์เดิมของตนเอง เมื่อได้รับประสบการณ์ใหม่ สมองจะพยายามปรับข้อมูลเดิมที่มีอยู่โดยการต่อเติมเข้าไปในกรณี ที่ ข้อมูลเดิมและข้อมูลใหม่ไม่มีความขัดแย้งกัน แต่ถ้าขัดแย้งกันก็จะปรับ โครงสร้างของข้อมูลเดิม เพื่อให้สามารถรับข้อมูลใหม่ได้ ซึ่งอาจทำให้โครงสร้างของข้อมูลเดิมเปลี่ยนแปลงไป และ ถ้าผู้เรียนได้มี โอกาสแสดงความรู้ที่สร้างได้ นั้นออกมาด้วยคำพูดของตนเอง การสร้างความรู้ นั้น ก็จะสมบูรณ์ ดังนั้น ถ้าครูสามารถออกแบบกิจกรรมให้ผู้เรียนได้ลงมือกระทำตามแนวความคิดนี้ ผู้เรียนก็จะสามารถสร้างความรู้ได้
 2. การจัดกิจกรรมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) คือ การจัดกิจกรรม ให้ผู้เรียนได้กระทำการต่าง ๆ หรือการกระทำบางสิ่งบางอย่าง
 3. การจัดกิจกรรมที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนได้เคลื่อนไหวร่างกาย (Physical participation) คือ การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้มี โอกาสเคลื่อนไหวอวัยวะหรือกล้ามเนื้อต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสมกับวัย วุฒิภาวะ และความสนใจของผู้เรียน
 4. การจัดกิจกรรมที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนได้ใช้กระบวนการ คือ การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียน ได้เกิดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น กระบวนการแสวงหาความรู้ กระบวนการกลุ่ม กระบวนการศึกษาด้วยตนเอง กระบวนการจัดการ กระบวนการแก้ปัญหาและตัดสินใจ กระบวนการทำงาน กระบวนการอื่น ๆ โดยครูจัดกิจกรรม สถานการณ์ หรือกำหนดให้ผู้เรียน หาข้อมูลหรือความรู้โดยใช้กระบวนการดังกล่าวเป็นเครื่องมือ
 5. การจัดกิจกรรมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการประยุกต์ใช้ความรู้ (Application) คือ การจัด กิจกรรมให้ผู้เรียนมีโอกาสดำเนินการต่าง ๆ
- การจัดกิจกรรมในขั้นตอนนี้เป็นประเด็นที่มีความสำคัญแต่กลับเป็นจุดอ่อนของ การจัดการเรียนการสอนของไทยทุกระดับ เพราะมีการปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมนำความรู้ ความเข้าใจที่ได้รับจากการเรียน ไปใช้ในชีวิตประจำวันค่อนข้างน้อย ทั้งนี้ เนื่องจากการเรียน การสอนผู้เรียนยังขาดการฝึกฝนการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

สรุป ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผล หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับ จิตวิทยาการเรียนรู้ตามหลักสูตร รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มสาระในหลักสูตร การพัฒนาวิธีสอนให้กับครู และการประเมินศักยภาพการสอนของครู โดยการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ต้องแท้ สามารถวางแผนการเรียนรู้ว่ามีระบบและลำดับขั้นอย่างชัดเจน เลือกใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ใหม่ ๆ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้หลักจิตวิทยาแรงจูงใจให้ถูกวิธีและมีประสิทธิภาพสูงสุด สร้างบรรยากาศในชั้นเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้และสนุกสนาน และมีการประเมินการจัดการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียน

ความรู้และความเชื่อในปรัชญาการศึกษา

ณัฐวิทย์ พรหมสร (2555) กล่าวถึงปรัชญาการศึกษาของไทยว่า ในประเทศไทยค่อนข้างจะยุ่งยากในการกำหนดว่า เรามีปรัชญาการศึกษาของเราเองหรือไม่ เพราะนักวิชาการทางการศึกษาของไทยจบมาจากหลายสำนัก หลายประเทศ ต่างก็คิดว่า เชื่อว่าที่ตัวเองเรียนมานั้นถูกต้อง จึงยังหาข้อยุติเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายไม่ได้ มีผลทำให้ไม่มีข้อตกลงที่ชัดเจนว่าอย่างไร คือ ปรัชญา และปรัชญาควรมีขอบเขตแค่ไหนกัน ซึ่งถ้าเราคิดว่า ปรัชญาช่วยสร้างความมุ่งหวัง คาดหวังว่าจะหาสิ่งที่ดีที่สุดเป็นจุดมุ่งหมายของชีวิต ประเทศไทยก็มีปรัชญาเป็นของตัวเองมานานแล้วนับตั้งแต่ก่อตั้งประเทศ แต่ถ้าคิดว่า ปรัชญา ช่วยสร้างแนวทางในการดำเนินชีวิตที่ดี มีคติ ความเชื่อ ค่านิยม วิถีชีวิตเป็นเอกลักษณ์ตัวเอง ประเทศไทยก็มีปรัชญาเป็นของตัวเองแล้วเช่นกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากวัฒนธรรมประเพณีของไทย แต่ถ้าคิดว่า ปรัชญา ช่วยสร้างระบบความคิดที่สัมพันธ์ชีวิตกับธรรมชาติ จักรวาล ทั้งฐานะ บทบาทและการดำเนินชีวิตที่มีคุณค่า ประเทศไทยก็มีปรัชญาของตัวเองโดยการนำทางจากพุทธศาสนา แต่ถ้าคิดว่าปรัชญาช่วยในการแสวงหาคำตอบ ความรู้ ด้วยการคิดอย่างไตร่ตรอง เอาจริงเอาจัง อย่างเป็นระบบขั้นตอนแล้ว ประเทศไทยก็ยังไม่มียุทธศาสตร์เป็นของตัวเอง ไม่ว่าจะเป็นปรัชญาการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การศึกษา แต่อย่างใด แต่สังคมไทยถึงจะมีหรือไม่มีปรัชญาเป็นของตัวเอง เราก็มีวิถีชีวิตที่ทรงคุณค่าจากการเลือกสรรของบรรพบุรุษ แล้วดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพสังคมไทยในแต่ละยุคที่ผ่านมา

จักรพรรณ วงศ์พรพวัน (2554, หน้า 3-4) กล่าวว่า ปรัชญาการศึกษาเป็นปรัชญาประยุกต์เพราะนำเอาแนวคิดทางปรัชญามาประยุกต์ใช้กับการศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ปรัชญาการศึกษา คือ ทฤษฎีและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาโดยระบบโรงเรียน โดยโรงเรียนและบุคลากรมีบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา ยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อพัฒนานักเรียนหรือให้การศึกษาทันทีนั้นนั้นสมเหตุสมผลและให้ใช้ได้ผลให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปรัชญาการศึกษา คือ การนำเอาหลักบางประการของปรัชญาอันเป็นแม่บทมาดัดแปลง

ให้เป็นระบบเพื่อประโยชน์ในการศึกษา ความสำคัญระหว่างปรัชญากับการศึกษา นั่นคือเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับมนุษย์โดยตรง กล่าวคือ มนุษย์จะเจริญขึ้นเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ได้ สิ่งหนึ่งที่มนุษย์จะได้รับคือ การศึกษานักการศึกษาจะต้องระลึกเสมอว่า ทำอย่างไรจึงจะจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับธรรมชาติที่แท้จริงของมนุษย์ได้เพื่อที่จะให้ได้รับประโยชน์จากการศึกษาให้ได้มากที่สุด และเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ด้วย ในทำนองเดียวกันนักปรัชญาก็ได้สนใจปัญหาต่าง ๆ ทางการศึกษา และพยายามศึกษาองค์ประกอบของการศึกษาอย่างถ่องแท้ เช่น ครู เด็ก การจัดการหลักสูตร และการสอน ตลอดจนการจัดสถานที่ศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นตามจุดประสงค์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเจริญงอกงาม

ปรัชญาการศึกษาพัฒนาการนิยม (Progressivism) ปรัชญานี้กำเนิดขึ้นเพื่อต่อต้านแนวคิดดั้งเดิมที่การศึกษาเน้นแต่เนื้อหา นอนให้ท่องจำอย่างเดียว ทำให้เด็กพัฒนาสติปัญญาอย่างเดียว ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีความกล้าและความมั่นใจในตนเอง ประกอบกับมีความก้าวหน้าในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เกิดแนวคิดปรัชญาการศึกษาพัฒนาการนิยมขึ้น ปรัชญาการศึกษาพัฒนาการนิยมเกิดขึ้นใน ค.ศ. 1870 โดยฟรานซิส ดับเบิลยู ปาร์คเกอร์ (Francis W. Parker) ได้เสนอให้มีการปฏิรูปการศึกษาเสียใหม่ เพราะการเรียนแบบเก่าเข้มงวดเรื่องระเบียบวินัย แต่แนวคิดนี้ไม่ได้รับการยอมรับ ต่อมา จอห์น ดิวอี้ (John Dewey) ได้นำแนวคิดนี้มาทบทวนใหม่ โดยเริ่มงานเขียนชื่อ School of tomorrow ออกตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1915 ต่อมา มีผู้สนับสนุนมากขึ้นจึงตั้งเป็นสมาคมการศึกษาแบบพัฒนาการหรือ Progressive education association (Kneller, 1971, p. 47) แนะนำแนวคิดไปใช้ในโรงเรียนต่าง ๆ แต่ก็ถูกโจมตีจากฝ่ายปรัชญาการศึกษาสารัตถนิยม ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สมาคมการศึกษาพัฒนาการนิยมต้องยุบเลิกไป แต่แนวคิดทางการศึกษาปรัชญาพัฒนาการนิยมยังคงใช้ในสหรัฐอเมริกา และได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ รวมทั้งแพร่หลายไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งในประเทศไทยด้วย มีลักษณะสำคัญ คือ

1. แนวความคิดพื้นฐานปรัชญาพัฒนาการนิยมมีพื้นฐานมาจากปรัชญาลัทธิประจักษ์วาท (Empiricism) ซึ่งเกิดขึ้นในประเทศอังกฤษในคริสต์ศตวรรษที่ 17 ต่อมาได้นำเอาลัทธิประจักษ์วาทมาสร้างเป็นปรัชญาลัทธิใหม่ มีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน เช่น Experimentalism, Pragmatism, Instrumentalism ซึ่งปรัชญาการศึกษาพัฒนาการนิยมมีแนวคิดมาจากปรัชญาดังกล่าว คำว่า “พัฒนา” หรือ “Progressive” หมายถึง ก้าวหน้า เปลี่ยนแปลง ไม่หยุดอยู่กับที่ สำคัญของความ เป็นจริงและการแสวงหาความรู้ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ แต่จะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและสิ่งแวดล้อม บุคคลสามารถแสวงหาความรู้ได้จากประสบการณ์ ประสบการณ์จะนำไปสู่ความรู้ และความรู้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ปรัชญานี้เน้นกระบวนการ โดยเฉพาะกระบวนการแก้ปัญหา

ทางวิทยาศาสตร์ เมื่อนำมาใช้กับการศึกษาแนวทางของการศึกษาจึงต้องพยายามปรับปรุงให้สอดคล้องกับกาลเวลาและภาวะแวดล้อมอยู่เสมอ การศึกษาจะไม่สอนให้คนยึดมั่นในความจริง ความรู้และค่านิยมที่คงที่หรือกำหนดไว้ตายตัว ต้องหาทางปรับปรุงการศึกษาอยู่เสมอเพื่อนำไปสู่ การค้นพบความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ (บรรจง จันทรสา, 2522, หน้า 244)

2. แนวความคิดทางการศึกษา มีแนวคิดว่าการศึกษาคือชีวิตมิใช่การเตรียมตัวเพื่อชีวิต หมายความว่า การที่จะมีชีวิตอยู่อย่างมีความสุขจะต้องอาศัยการเข้าใจความหมายของประสบการณ์ นิยม ฉะนั้นผู้เรียนจึงควรจะได้เรียนรู้ในสิ่งที่เหมาะสมแก่วัยของเขา สิ่งที่ดีให้ผู้เรียนควรจะเป็นไป ในทางที่ก่อให้เกิดประสบการณ์ที่ผู้เรียนสามารถเข้าใจปัญหาชีวิตและสังคมในปัจจุบัน จัดให้ ผู้เรียนปรับตัวเข้ากับภาวะที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Kneeler, 1971, pp. 48-53)

จุดมุ่งหมายของการศึกษา

ปรัชญาการศึกษาพัฒนาการนิยม ไม่มีจุดหมายที่ตายตัว เพราะชีวิตเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก วัตถุประสงค์ก็เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้เรียน เกิดแนวทางในการแก้ปัญหาแต่ละครั้ง และเป็นวิถีทางให้เกิดการเรียนรู้ใหม่กว่าต่อไปไม่สิ้นสุด ผู้เรียนจะต้องพัฒนาตนเองทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาควบคู่กัน ไป เรียนรู้ ตามความถนัดและความสนใจ สามารถนำความรู้ไปปรับตัวให้เข้ากับสังคมได้อย่างมีความสุข สามารถแก้ปัญหาได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีวินัยในตนเอง (Self discipline)

องค์ประกอบของการศึกษา

1. หลักสูตร ปรัชญาที่ต้องการให้ผู้เรียน เรียนจากประสบการณ์จริง เป็นประสบการณ์ ที่สัมพันธ์กับสังคม หลักสูตรจึงต้องครอบคลุมชีวิตประจำวันทุกรูปแบบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนได้เข้าร่วมในประสบการณ์การเรียนรู้ทุกรูปแบบ หลักสูตรจะเน้นวิชาที่เสริมสร้าง ประสบการณ์ทางสังคม ตลอดจนชีวิตประจำวัน เนื้อหาได้แก่ สังคมศึกษา วิชาทางภาษา วิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ แต่ความสำคัญของการศึกษาพิจารณาในแง่ของการนำมาใช้คือ กระบวนการแก้ปัญหาทางวิทยาศาสตร์ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถแก้ปัญหาในบทเรียนและนำเอา กระบวนการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน

2. ครูไม่เป็นผู้ออกคำสั่งแต่ทำหน้าที่ในการแนะแนวทางให้แก่ผู้เรียน แล้วจัดประสบการณ์ ที่ดีที่เหมาะสมให้แก่ผู้เรียน ครูจะต้องมีความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวาง รู้จักผู้เรียน เป็นอย่างดี ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและวางแผนให้เกิดการเรียนรู้ เหมาะสมกับ ความสามารถและความต้องการของผู้เรียน จัดสภาพในโรงเรียนและในห้องเรียนให้พร้อมที่จะ ศึกษาเล่าเรียนให้ได้ประสบการณ์ที่ต้องการ

3. นักเรียน ปรัชญาให้ความสำคัญแก่ผู้เรียนมาก ถือว่าผู้เรียนโดยธรรมชาติมีอินทรีย์ที่จะสืบเสาะแสวงหาประสบการณ์และพร้อมที่จะรับประสบการณ์ (เมธี ปิณฑนานนท์, 2523, หน้า 90) ผู้เรียนจะได้ประสบการณ์ด้วยการลงมือกระทำด้วยตนเอง (Learning by doing) ผู้เรียนต้องมีอิสระในการเลือกตัดสินใจและต้องทำงานร่วมกัน (Participation) เพื่อให้การเรียนการสอนตรงกับความถนัด ความสนใจและความสามารถของผู้เรียน

4. โรงเรียน ทำหน้าที่เป็นแบบจำลองสังคม โดยเฉพาะแบบจำลองที่ดึงมของชีวิตและประสบการณ์ในสังคม โดยการจัดประสบการณ์ให้เหมาะสมกับวุฒิภาวะของผู้เรียนในแต่ละกลุ่ม เริ่มจากการเรียนรู้พื้นฐานของสังคม ลักษณะอื่น ๆ ของสังคม โรงเรียนจะต้องสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย โดยให้ผู้เรียนได้มีการเรียนรู้สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ มีความพร้อมรู้จักและเข้าใจสังคมอย่างดีพอที่จะออกไปปรับปรุงและพัฒนาสังคมได้ (ศักดา ปรารักษ์ประทานพร, 2523, หน้า 64-65)

5. กระบวนการเรียนการสอน เป็นการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Child centered) โดยให้ผู้เรียนมีบทบาทมากที่สุด การเรียนเป็นเรื่องของการกระทำ (Doing) มากกว่าความรู้ (Knowing) การเรียนการสอนจึงให้ผู้เรียนลงมือกระทำ เพื่อให้เกิดประสบการณ์และการเรียนรู้ และแก้ปัญหาได้ ครูต้องจัดประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนการสอนใช้วิธีแก้ปัญหาแบบวิทยาศาสตร์ (Problem solving)

ปรัชญาการศึกษาสารัตถนิยม (Essentialism) เป็นปรัชญาที่เกิดขึ้นในอเมริกา เมื่อประมาณปี ค.ศ. 1930 โดยการนำของ วิลเลียม ซี แบกเลย์ (William C. Bagley) และคณะ ได้ร่วมกันเผยแพร่แนวคิดทางการศึกษาฝ่ายสารัตถนิยมและได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในสงครามโลกครั้งที่ 2 และนิยมเรื่อยมาอีกเป็นเวลานาน เพราะมีความเชื่อว่าลัทธิปรัชญาสารัตถนิยมมีความเข้มแข็งทางวิชาการและมีประสิทธิภาพในการสร้างค่านิยมเกี่ยวกับระเบียบวินัยได้ดี พอที่จะทำให้โลกเสรีต่อสู้กับโลกเผด็จการของคอมมิวนิสต์ (ภิญโญ สาธร, 2525, หน้า 31) ปรัชญาการศึกษาสารัตถนิยมมีลักษณะสำคัญ คือ

1. แนวความคิดพื้นฐาน ปรัชญาการศึกษาสารัตถนิยมมาจากปรัชญาพื้นฐาน 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายจิตนิยม ซึ่งมีความเชื่อว่า จิตเป็นส่วนสำคัญที่สุดในชีวิตคน การที่จะรู้และเห็นความจริงได้ ก็ด้วยความคิด (Ideas) อีกฝ่ายหนึ่งคือ วัตถุนิยม ซึ่งมีความเชื่อเรื่องวัตถุนิยมในธรรมชาติที่เราเห็นสัมผัส หรือมีประสบการณ์ต่อสิ่งเหล่านั้น ทั้งสองฝ่ายกลายเป็นเนื้อหาหรือสาระ (Essence) หรือสารัตถศึกษา ปรัชญาการศึกษาลัทธินี้ให้ความสนใจเนื้อหาเป็นหลักสำคัญ ถือว่าเนื้อหาสาระต่าง ๆ เช่น ความรู้ ทักษะ ทศนคติ ค่านิยมและอื่น ๆ เป็นสิ่งที่ดึงมถูกต้องได้รับการกลั่นกรองมาดีแล้ว ควรได้รับการทำนุบำรุงและถ่ายทอดไปให้แก่คนรุ่นหลัง ถือเป็นการอนุรักษ์และถ่ายทอดทางวัฒนธรรม

2. แนวความคิดทางการศึกษา ปรัชญาเชื่อว่า การศึกษาควรมุ่งพัฒนาความสามารถที่มนุษย์มีอยู่แล้ว เช่น ความสามารถในการจำ ความสามารถในการคิด ความสามารถที่จะรู้สึก ฯลฯ การศึกษาควรมุ่งที่จะถ่ายทอดความรู้ที่สั่งสมกันมา ความเชื่อความศรัทธาต่าง ๆ ที่ยึดถือกันเป็นอมตะ อบรมมนุษย์ให้มีความคิดเห็นและความเป็นอยู่สมณะของการเป็นมนุษย์ (Wingo, 1974 อ้างถึงใน อรสา สุขเปรม, 2541) ดังนั้น จึงควรจัดประสบการณ์ให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ ค่านิยมที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต รู้จักรักษาและสืบทอดทางวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมไว้ กล่าวคือ

จุดมุ่งหมายของการศึกษามี 2 ระดับ คือ ระดับกว้าง ได้แก่ การถ่ายทอดมรดกทางวัฒนธรรม เพื่อให้สังคมมีความเจริญฉลาด ในระดับที่แคบ มุ่งพัฒนาสติปัญญาของมนุษย์ เพื่อให้มีความเฉลียวฉลาด มีความประพฤติดี เป็นแบบอย่างที่ดีงามแก่คนรุ่นหลัง

องค์ประกอบของการศึกษา

1. หลักสูตร ยึดเนื้อหาเป็นสำคัญ เนื้อหาที่เป็นวิชาพื้นฐาน ได้แก่ ภาษา วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ประวัติศาสตร์ และเนื้อหาที่เกี่ยวกับศิลปะ ค่านิยมและวัฒนธรรม หลักสูตรจะเป็นแผนเดียวกันทั่วประเทศ และจัดเตรียมโดยครูหรือผู้เชี่ยวชาญโดยจัดเรียงตามลำดับความยากง่าย
2. ครู เป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างมาก การศึกษาจะต้องมาจากครูเท่านั้น ครูจะทำให้ผู้เรียนได้รับความรู้ เพราะครูเป็นผู้รู้เนื้อหาที่ถูกต้องที่สุด ครูเป็นผู้กำหนดกิจกรรมในห้องเรียน การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ ครูเป็นต้นแบบที่นักเรียนจะต้องทำตามเปรียบเสมือนแม่พิมพ์
3. ผู้เรียนหรือนักเรียน ตามปรัชญาการศึกษาสารัตถนิยม จะต้องเป็นผู้สืบทอดค่านิยมไว้ และถ่ายทอดไปยังคนรุ่นหลัง ผู้เรียนจะต้องเชื่อฟังคำสั่งสอนของครูหรือผู้ใหญ่ที่ได้กำหนดเนื้อหาสาระไว้ นักเรียนเป็นผู้รับฟังและทำความเข้าใจในเนื้อหาวิชาต่าง ๆ แล้วจดจำไว้เพื่อจะนำไปถ่ายทอดต่อไป นักเรียนไม่จำเป็นต้องมีความคิดริเริ่ม คอยรับฟังและจดจำเท่านั้น
4. โรงเรียน มีบทบาทในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสังคม สืบทอดเจตนารมณ์ของสังคม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า โรงเรียนเป็นเครื่องมือของสังคม ทำหน้าที่ตามที่สังคมมอบหมาย มีหน้าที่อนุรักษ์สิ่งที่มีอยู่และถ่ายทอดต่อไป โรงเรียนต้องสร้างบรรยากาศของการศึกษาเพื่อพัฒนาสติปัญญา จริยธรรมและถ่ายทอดสิ่งเหล่านั้นต่อไป นอกจากนี้ โรงเรียนยังต้องยึดกฎระเบียบให้อยู่ในกรอบที่สังคมต้องการ
5. กระบวนการเรียนการสอนขึ้นอยู่กับครูเป็นสำคัญ ครูเป็นผู้อธิบาย ชี้แจงให้นักเรียนเข้าใจ วิธีการเรียนการสอนจึงเน้นการสอนแบบบรรยายเป็นหลัก นอกจากนี้การเรียนการสอนยังฝึกฝนการเป็นผู้นำในกลุ่ม ซึ่งผู้นำจะต้องมีระเบียบ วินัย ควบคุม รักษาตนเองได้ดีเป็นแบบอย่าง การจัดการการสอน จัดห้องเรียน แผนผังที่นั่งในห้องเรียนครูเป็นผู้กำหนดแต่ผู้เดียว

6. การนิเทศ ปรัชญาสารัตถนิยม เชื่อว่าผู้นิเทศเป็นผู้สอนความจริงเกี่ยวกับการสอน ให้แก่ครู ผู้นิเทศเป็นผู้ที่มีความรู้มากที่สุดเกี่ยวกับมาตรฐานที่สมบูรณ์ ครูเป็นผู้ให้ความรู้แก่นักเรียนอย่างเป็นระบบ ครูที่เข้าใจการสอนความเป็นจริงแบบนี้ เป็นครูที่ค่อย ๆ ก้าวหน้าไปสู่การเป็นครูที่ดี (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2007)

ปรัชญาการศึกษาอัตถิภาวะนิยม (Existentialism) ปรัชญาที่เกิดขึ้นจากความรูสึกว่ามนุษย์กำลังสูญเสียความเป็นตัวของตัวเอง การศึกษาที่มีอยู่ก็มีส่วนทำลายความเป็นมนุษย์ เพราะสอนให้ผู้เรียนอยู่ในกรอบของสังคมที่จำกัดเสรีภาพ จำกัดความเป็นตัวของตัวเอง นอกจากนี้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยียังมีส่วนในการทำลายความเป็นมนุษย์ เพราะต้องพึ่งพามากเกินไป สิ่งเหล่านี้ทำให้ซอเรน คีร์เคอร์การ์ด (Soren kierekegard) นักปรัชญาชาวเดนมาร์ค ผู้ให้กำเนิดปรัชญาที่เสนอความคิดว่า ปรัชญาเป็นเรื่องส่วนตัวของแต่ละคน ดังนั้น ทุกคนจึงควรสร้างปรัชญาของตนเองจากประสบการณ์

ไม่มีความจริงนิรันดร์ให้ยึดเหนี่ยวเป็นสรณะตายตัว ความจริงคือสภาพของมนุษย์หรือที่เรียกว่า Human condition (กิริติ บุญเจือ, 2522, หน้า 14) แนวคิดของคีร์เคอร์การ์ด มีผู้สนับสนุนอีกหลายคนซึ่งเป็นคนร่วมสมัยในช่วง ค.ศ. 1950-1965 แต่ความพยายามที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษานั้นใช้เวลาประมาณ 10 ปี ผู้ริเริ่มนำมาใช้ทดลองในโรงเรียนคือ เอ เอส นีล (A. S. Neil) โดยทดลองในโรงเรียนสาธิตและโรงเรียนซัมเมอร์ฮิลล์ (Summer Hill) ในประเทศอังกฤษ

1. แนวความคิดพื้นฐาน ปรัชญาที่มีความสนใจและความเชื่อในเรื่องเกี่ยวกับ “การมีชีวิตอยู่จริงของมนุษย์” มนุษย์จะต้องเข้าใจและรู้จักตนเอง มนุษย์ทุกคนมีความสำคัญและมีลักษณะเด่นเฉพาะตน ทุกคนมีเสรีภาพที่จะเลือกตัดสินใจในการกระทำใด ๆ แต่จะต้องรับผิดชอบในการกระทำนั้น ปรัชญาอัตถิภาวะนิยมนี้ยกย่องมนุษย์เหนือสิ่งอื่นใด ส่งเสริมให้มนุษย์มีความเป็นตัวของตัวเอง แต่ต้องไม่มองข้ามเสรีภาพของคนอื่น หมายถึง จะต้องเป็นผู้ใช้เสรีภาพบนความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

2. แนวความคิดทางการศึกษา คำว่า อัตถิภาวะ ตามสารานุกรมปรัชญาอธิบายว่า มาจากคำว่า อัตถิ = เป็นอยู่ + ภาวะ = สภาพ (กิริติ บุญเจือ, 2521, หน้า 280) เมื่อรวมกันแล้วแปลว่า สภาพเป็นที่อยู่ (Existence) ดังนั้น “การศึกษาตามปรัชญาอัตถิภาวะนิยมจึง ส่งเสริมให้มนุษย์แต่ละคนรู้จักพิจารณาตัดสินใจสภาพและเจตจำนงที่มีความหมายต่อชีวิต” การศึกษาจะต้องให้อิสระแก่ผู้เรียนที่จะเลือกสรรสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเสรี มีความรับผิดชอบแต่ตนเองและสังคม

จุดมุ่งหมายของการศึกษา

การศึกษาจะต้องทำให้ผู้เรียนมีความเข้าใจตนเองว่าตนเองต้องการอะไร แล้วพัฒนาตนเองไปตามความต้องการอย่างอิสระ เพื่อจะได้พัฒนาความเป็นมนุษย์ของตนเองได้อย่างเต็มที่

ด้วยการเลือกเรียนตามความพอใจและมีความรับผิดชอบในสิ่งที่เลือก นอกจากนี้ยังมุ่งให้ผู้เรียนเป็นผู้มีวินัยในตนเอง (Self discipline)

องค์ประกอบของการศึกษา

1. หลักสูตร ไม่กำหนดตายตัว แต่ต้องเป็นหลักสูตรที่ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจตัวเองดีขึ้น เนื้อหาของหลักสูตรจะเน้นสาขามนุษย์ศาสตร์ (Humanities) เช่น ศิลปะ ปรัชญา วรรณคดี ประวัติศาสตร์ การเขียน การละคร จิตรกรรม ศิลปะประดิษฐ์ นักปรัชญาเชื่อว่าวิชาเหล่านี้จะฝึกฝนผู้เรียนทางด้านสุนทรียศาสตร์ อารมณ์ ศิลธรรมจรรยาอันดีงาม วิชาต่าง ๆ ไม่ได้จัดให้เรียนตายตัว แต่จะให้ผู้เรียนเลือกได้ตามความพอใจและความเหมาะสม เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเอง

2. ครู มีบทบาทคล้ายกับปรัชญาพัฒนาการนิยม ทำหน้าที่คอยกระตุ้นหรือเร้าให้ผู้เรียนตื่นตัว เข้าใจตนเอง สามารถใช้ความถนัดและความสามารถเฉพาะตัวออกมาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ครูจะให้ความสำคัญกับผู้เรียนมาก ให้เสรีภาพและเคารพในศักดิ์ศรีของผู้เรียน ให้ผู้เรียนรู้จักรับผิดชอบในการกระทำของตนเอง และครูจะต้องเป็นผู้จริงจังในเรื่องที่สอน ซื่อสัตย์และจริงจังต่อผู้เรียน

3. ผู้เรียน ถือว่าผู้เรียนเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุดในกระบวนการศึกษา และ “เชื่อว่าผู้เรียนเป็นผู้ที่มีความคิด มีความสามารถในตนเอง มีเสรีภาพอย่างแท้จริง เป็นผู้ que เลือกแนวทางที่จะพัฒนาตนเองด้วยตนเอง” เพราะเป้าหมายของการศึกษามีไว้เพื่อหาความรู้ มีไว้เพื่อสังคม แต่เพื่อผู้เรียนที่จะรู้จักตนเอง เข้าใจตนเอง ด้วยเหตุนี้แนวทางจริยธรรมและการประพฤติปฏิบัติต่าง ๆ เป็นเรื่อง que บุคคลจะเลือกได้ด้วยตนเอง แต่ทั้งนี้จะต้องมีวินัยในตนเองและรับผิดชอบต่อ การกระทำและผลที่เกิดขึ้น (Power, 1982, p. 145 อ้างถึงใน อรสา สุขเปรม, 2541)

4. โรงเรียน ต้องสร้างบรรยากาศแห่งเสรีภาพทั้งในและนอกห้องเรียน จัดสิ่งแวดล้อมให้ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจที่จะเรียน สร้างคนให้เป็นตัวของตัวเอง คือให้นักเรียนเลือกอย่างอิสระ ส่วนแนวทางส่งเสริมด้านจริยธรรม ทางโรงเรียนจะไม่กำหนดตามตัวแต่จะให้ผู้เรียนได้เลือกแนวทางของผู้เรียน

5. กระบวนการเรียนการสอน เน้นการกระตุ้นให้ผู้เรียนเป็นตัวของตัวเองมากที่สุด ให้ผู้เรียนพบความจริงด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเลือกเรียนด้วยตนเอง การเรียนต้องเรียนรู้จากภายในก่อน หมายถึง จะต้องให้ผู้เรียนรู้สิ่งที่ตนชอบ ตนพอใจ ตนมีความต้องการแล้วเลือกเรียนในสิ่งนั้น ๆ กระบวนการเรียนจะสอนจะเน้น “การมีส่วนร่วมเป็นหลักสำคัญในการเรียนรู้”

6. ปรัชญาอัตถิภาวะนิยมเมื่อนำมาใช้ในการนิเทศการศึกษา จะเน้นให้ครูแต่ละคนเลือกใช้วิธีสอน ผู้นิเทศเป็นเพียงผู้จัดสภาพแวดล้อมให้ครูได้สำรวจความสามารถทั้งร่างกายและจิตใจของตน ครูต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้นิเทศจะไม่ให้ข้อมูลและต้องให้ความไว้วางใจแก่ครู

ผู้นิเทศจะช่วยเหลือเมื่อครูต้องการ ป้องกันสิทธิของครูในการค้นพบความรู้ด้วยตนเอง และปฏิบัติกับครูในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด (Glickman et al., 2007)

ปรัชญาการศึกษาอัตถิภาวะนิยม เป็นปรัชญาที่ทำทลายแนวความคิดของคนรุ่นใหม่และได้แพร่หลายไปยังประเทศต่าง ๆ ในประเทศไทยได้มีการนำมาทดลองใช้เป็นครั้งแรกที่โรงเรียนหมู่บ้านเด็ก จังหวัดกาญจนบุรี เป็นความพยายามที่จะเปิดโอกาสให้นักเรียนได้มีอิสระเสรีภาพในการเลือกเรียนวิชาต่าง ๆ ปัจจุบันโรงเรียนนี้ยังดำเนินการสอนอยู่ แต่ก็ปรับเปลี่ยนรูปแบบได้เหมาะสม นับได้ว่าประสบความสำเร็จระดับหนึ่ง

ปรัชญาการศึกษาปฏิรูปนิยม (Reconstructionism) ในปี ค.ศ. 1930 ได้เกิดสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในสหรัฐอเมริกา เกิดปัญหาการว่างงาน คนไม่รู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ เกิดช่องว่างระหว่างชนชั้นในสังคม จึงมีนักคิดกลุ่มหนึ่งพยายามใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาในการพัฒนาสังคม ผู้นำของกลุ่มนักคิดนี้คือ จอร์จ เอส. คาทส์ (George S. Counts) ซึ่งมีความเห็นด้วยกับหลักการประชาธิปไตย แต่ต้องเป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริง และเห็นว่าโรงเรียนควรมีหน้าที่แก้ปัญหาเฉพาะอย่างของสังคม ผู้ที่วางรากฐานและตั้งทฤษฎีปฏิรูปนิยม ได้แก่ ทีโอดอร์ บรามเมลด์ (Theodor Brameld) ในปี ค.ศ. 1950 โดยได้เสนอปรัชญาการศึกษาเพื่อปฏิรูปสังคมและได้ตีพิมพ์ลงในหนังสือหลายเล่ม บรามเมลด์ ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาของปรัชญาการศึกษาปฏิรูปนิยม

1. แนวความคิดพื้นฐาน ปรัชญาการศึกษาปฏิรูปนิยมมีแนวความคิดที่พัฒนามาจากปรัชญาพัฒนาการนิยมหรือปฏิบัตินิยม ซึ่งมีความเชื่อว่า ความรู้ ความจริง เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ความรู้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหา ปรัชญาพัฒนาการนิยมเน้นความสำคัญของการพัฒนาผู้เรียน ส่วนปรัชญาการศึกษาปฏิรูปนิยมมีแนวความคิดว่า ผู้เรียนมิได้เรียนเพื่อมุ่งพัฒนาตนเองเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเรียนเพื่อนำความรู้ไปพัฒนาสังคม ให้สังคมเป็นสังคมประชาธิปไตยอย่างแท้จริง คำว่า “ปฏิรูป” หรือ “บูรณะ” หมายถึงการสร้างขึ้นมาใหม่หรือทำขึ้นมาใหม่ เน้นการสร้างสังคมใหม่ เพราะว่าสังคมขณะนั้นมีปัญหาต่าง ๆ มากมาย ทั้งปัญหาด้านเศรษฐกิจและการเมือง การศึกษามีบทบาทในการเป็นเครื่องมือสร้างสังคมและวัฒนธรรมที่ดีงามขึ้นมาใหม่ เป็นสังคมในอุดมคติที่มีความเพียบพร้อมและจะต้องทำอย่างรีบด่วน

2. แนวคิดทางการศึกษา เนื่องจากการศึกษามีความสัมพันธ์กับสังคมอย่างแยกไม่ออก การศึกษาจึงควรนำสังคมสู่สภาพที่ดีที่สุด การศึกษาต้องทำให้ผู้เรียนเข้าใจและมุ่งมั่นที่จะสร้างสังคมอุดมคติขึ้นมาให้เหมาะสมกับพื้นฐานทางวัฒนธรรมและภาวะเศรษฐกิจของโลกยุคใหม่

จุดมุ่งหมายของการศึกษา

1. หลักสูตร เนื้อหาวิชาที่นำมาบรรจุไว้ในหลักสูตรจะเกี่ยวกับปัญหาและสภาพของสังคม ส่วนใหญ่จะเน้นวิชาสังคมศึกษา เช่น กระบวนการทางสังคม การดำรงชีวิตในสังคม สภาพเศรษฐกิจและการเมือง วิทยาศาสตร์ในชีวิตประจำวัน ศิลปะในชีวิตประจำวัน สิ่งเหล่านี้จะทำให้มีความเข้าใจในกลไกของสังคมและสามารถหาแนวทางในการสร้างสังคมขึ้นมาใหม่

2. ครู ทำหน้าที่รวบรวม สรุป วิเคราะห์ปัญหาของสังคมแล้วเสนอแนวทางให้ผู้เรียนแก้ปัญหาของสังคม ครูจะต้องให้ผู้เรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดพิจารณาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และเห็นความจำเป็นที่จะต้องสร้างสรรค์สังคมขึ้นมาใหม่ และเชื่อมั่นว่าจะกระทำได้โดยวิธีแห่งประชาธิปไตย

4. ผู้เรียน ประชาชนนี้เชื่อว่า ผู้เรียน คือ ผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาสังคม และมีความยุติธรรม ดังนั้น ผู้เรียนจะได้รับการปลูกฝังให้ตระหนักในปัญหาสังคม เรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันเพื่อการแก้ปัญหาสังคม ผู้เรียนจะเรียนรู้เทคนิควิธีการต่าง ๆ หาข้อสรุปและตัดสินใจเลือกแนวทางในการแก้ปัญหาของสังคม (Kneller, 1971, p. 36)

4. โรงเรียน ตามปรัชญาการศึกษาปฏิรูปนิยม โรงเรียนจะมีบทบาทต่อสังคมโดยตรง มีส่วนในการรับรู้ปัญหาของสังคม ร่วมแก้ปัญหาของสังคม รวมทั้งสร้างสังคมใหม่ที่เหมาะสมดีงาม โรงเรียนจะต้องใฝ่หาว่า อนาคตของสังคมจะเป็นเช่นไร แล้วนำทางให้ผู้เรียนไปพบกับสังคมใหม่ โดยให้การศึกษแก่ผู้เรียน วางแผนให้กับผู้เรียน โรงเรียนจะต้องมีบรรยากาศประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่และเปิดโอกาสให้คนในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดวางแผนและดำเนินการ เป้าหมายของโรงเรียนคือ โรงเรียนชุมชน (Community school)

5. กระบวนการเรียนการสอน มีลักษณะคล้ายกับปรัชญาการศึกษาพัฒนาการนิยม คือ ให้ผู้เรียนเรียนด้วยตนเองและลงมือกระทำเอง สามารถมองเห็นปัญหาและเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ด้วยตนเอง โดยใช้วิธีการต่าง ๆ หลายวิธี เช่น วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific method) วิธีการสอนแบบโครงการ (Project method) และวิธีการแก้ปัญหา (Problem solving) เป็นเครื่องมือ

ประโยชน์หรือคุณค่าของปรัชญาการศึกษาหลายประการด้วยกัน คือ (จักรพรรณวงศ์พรพวิณ, 2554, หน้า 10-11) 1) ปรัชญาการศึกษาช่วยในการตั้งคำถามที่ลึกซึ้ง ปรัชญาการศึกษา มีหน้าที่ที่มีคุณค่าอยู่ที่คือ การตั้งคำถาม นักปรัชญาการศึกษาหรือการเรียนปรัชญาการศึกษา คือ การตั้งข้อสงสัยต่อแนวคิดและกิจกรรมต่าง ๆ ของการศึกษาว่า ทำไมจึงเป็นเช่นนี้ ทำไมจึงทำอย่างนี้ มีเหตุผลอะไร สิ่งที่ทำอยู่ได้ผลเพียงไร ปัญหาที่ทำอยู่มีอะไรอีกบ้าง มีสาเหตุมาจากอะไร และสาเหตุเหล่านั้นเป็นสาเหตุที่แท้จริงหรือเปล่า เป็นต้น 2) ปรัชญาการศึกษาช่วยให้เกิดความเข้าใจ การศึกษาปรัชญาการศึกษา จะช่วยให้ผู้ศึกษาเกิดความเข้าใจต่อแนวคิด และกิจกรรมทางการศึกษา

ที่เป็นอยู่ชัดเจนขึ้น การตั้งคำถามดังข้อที่ 1 นั้นจะนำมาซึ่งความกระจำและเข้าใจในข้อที่ 2 นี้ คุณค่าในข้อนี้ อยู่ที่การทำความเข้าใจในเหตุผลที่เราทำสิ่งหนึ่งอยู่ เช่น เราอบรมให้เด็กเชื่อฟัง ครูบาอาจารย์นั้นเราทำเพื่ออะไร เรามีเหตุผลอะไร เราทำตาม ๆ กันไปหรือเราทำเพราะเราเห็น เหตุผลของสิ่งนั้นชัดเจนแล้ว นอกไปจากนี้ ปรัชญาการศึกษาจะช่วยจัดความกำกวมในการศึกษา ให้น้อยลงด้วย เช่น ที่ว่าเรียนรู้นั้นคืออะไร อบรมอย่างไร ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ปรัชญาการศึกษา จะช่วยให้กระจ่างขึ้น 3) ปรัชญาการศึกษาช่วยจัดความไม่สอดคล้องต้องกัน มีความขัดแย้งหรือ ความไม่สอดคล้องต้องกันอยู่เสมอในวงการการศึกษา เช่น จุดมุ่งหมายต้องการเสริมสร้างประชาธิปไตย แต่บทเรียนบอกว่าต้องเชื่อฟังครูทุกอย่างโต้แย้งครูไม่ได้ หรือหลักสูตรมุ่งพัฒนาความสามารถ และความสนใจเฉพาะบุคคล แต่ไม่เปิดโอกาสให้เด็กเลือก สิ่งเหล่านี้มีมากและพบเห็นเสมอ ในการศึกษา นักปรัชญาการศึกษาหรือคนที่อบรมทางการศึกษาจะต้องมองปัญหานี้ให้ชัด และ จัดความขัดแย้งกันเองนี้ให้ได้ การศึกษาจึงจะดำเนินไปด้วยดี 4) ปรัชญาการศึกษาจะช่วยให้เห็น ภาพรวม ปรัชญาการศึกษาจะช่วยให้ผู้ศึกษาเห็นความสัมพันธ์และความสำคัญต่อกันของแนวคิด และกิจกรรมต่าง ๆ ทางการศึกษา ดังที่มีคนพูดว่าเราควรที่จะเห็นป่าทั้งหมดและรู้จักต้นไม้แต่ละต้น พอควร ไม่ใช่รู้จักแต่ต้นไม้เพียงต้นเดียว ปรัชญาการศึกษาจะช่วยให้ผู้ศึกษามองเห็นภาพของ การศึกษาทั้งหมด 5) ปรัชญาการศึกษาช่วยเสนอแนวคิดใหม่ จากการตั้งปัญหา หากภาพรวม ทำความชัดเจนและจัดความกำกวมต่าง ๆ นั้น แล้วยอมเป็นการง่ายที่จะเสนอแนวคิดและแนวทาง ใหม่ ปรัชญาการศึกษาจึงจะช่วยเสนอแนวคิดและกิจกรรมใหม่ ๆ ให้กับวงการการศึกษาได้โดยง่าย ประโยชน์หรือคุณค่าเหล่านี้เป็นสิ่งที่เห็นได้โดยง่ายและชัดเจน ส่วนคุณค่าอื่น ๆ เช่น ปรัชญา การศึกษาช่วยในการกำหนดเป้าหมายทางการศึกษา ช่วยให้การสอนและการบริหารการจัดการ การศึกษาดีขึ้น หรือมีความหมายดีขึ้นนั้น ก็เป็นคุณค่าปลีกย่อยที่เห็นได้โดยชัดเจนเช่นกัน

สรุปได้ว่า ความรู้และความเชื่อในปรัชญาการศึกษา หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ และความเชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับปรัชญาพัฒนาการนิยม ทำให้นักเรียนเกิดทักษะ กระบวนการเรียนรู้ ปรัชญาสารัตถะนิยมทำให้นักเรียนได้รับความรู้ การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ จากครูผู้สอน ปรัชญาอัตถภาวะนิยมทำให้นักเรียนที่มีความแตกต่างกันได้รับการดูแลจากครู ปรัชญาปฏิรูปนิยม ทำให้นักเรียนตระหนักในศีลธรรม คุณธรรม หน้าที่พลเมือง และสิ่งแวดล้อม มีความรู้ในสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลาง 5 ด้าน คือ ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้ทักษะชีวิต และการใช้เทคโนโลยี และการศึกษากับ ปรัชญามีความสัมพันธ์กันอย่างมาก โดยเนื้อหาปรัชญาทั่วไปช่วยให้ความกระจ่างแก่การศึกษาได้ และวิธีการทางปรัชญาที่ช่วยให้การศึกษาดำเนินทางการศึกษารัดกุมและชัดเจนขึ้น โดยเหตุนี้ ปรัชญาการศึกษาจึงเป็นความพยายามที่จะวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์และพิจารณาคุณการศึกษา

อย่างละเอียดลึกซึ้งทุกแง่มุม ให้เข้าใจถึงแก่น ถึงเหตุผล ความสำคัญ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีความต่อเนื่อง และมีความหมายต่อมนุษย์ สังคมและสิ่งแวดล้อมการศึกษา

ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาที่ รวบรวมขึ้นตามความต้องการของนักการศึกษา หลาย ๆ คน ได้แก่

แกนต์ (Gant, 1979) อธิบายแนวคิดและความหมายของการบริหารการพัฒนา (Development administration) เป็นคนแรก ๆ โดยมีประสบการณ์มาจากการปฏิบัติงานที่ Tennessee valley authority (TVA) ว่าการบริหารการพัฒนาเป็นคำที่ให้ความสำคัญกับหน่วยงานระบบการจัดการ และกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งรัฐบาลจัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนา พร้อมกันนี้ การบริหารพัฒนายังเป็นเครื่องมือของรัฐบาลที่กำหนดให้เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ของการพัฒนาเพื่อทำการเชื่อมโยงและทำให้วัตถุประสงค์ทางด้านสังคมและเศรษฐกิจของชาติ ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้การบริหารการพัฒนาช่วยปรับให้ระบบราชการและบทบาทหน้าที่ ของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ตอบสนองต่อการพัฒนาอีกด้วย ดังนั้น การบริหารการพัฒนา จึงหมายถึง การบริหารนโยบาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาการบริหารการพัฒนาของแกนต์ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ “การบริหารงานภายใน (Internal administration) หมายถึง การบริหารงานใด ๆ มีความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีองค์การบริหารงาน นั้น ๆ สามารถเป็นกลไกการบริหารที่ดีเสียก่อน จึงจำเป็นจะต้องจัดการภายในองค์การให้ดี ให้มีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งอาจทำได้ด้วยการจัดองค์การบริหารงานบุคคล งานคลัง งานวางแผน การตัดสินใจ ฯลฯ อันเป็นสาขาย่อยของรัฐประศาสนศาสตร์ให้ดีที่สุด ส่วนการบริหารงานภายนอก (External administration) ครอบคลุมถึงเรื่องต่าง ๆ ที่หน่วยงานนั้นติดต่อกับปัจจัยนอกทั้งหมด ทั้งนี้ด้วยการที่ค้นพบว่า ในการบริหารงานนั้น มิใช่แต่จะมุ่งถึงประสิทธิภาพของการบริหารภายใน องค์การอย่างเดียว เพราะองค์การมีหน้าที่ต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้เป็นผลสำเร็จอย่างดีที่สุด ซึ่งหมายถึงว่า นอกเหนือไปจากการจัดการภายในที่ดีแล้ว ยังต้องมีหน้าที่รับผิดชอบในการหาช่องทาง ที่ติดต่อกับปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ให้ปัจจัยเหล่านั้นมารวมมือกับองค์การของตนเพื่อช่วยให้งาน ที่ได้รับมอบหมายสัมฤทธิ์ผล ความสามารถในการบริหารขององค์การที่จะบริหารปัจจัยภายนอกนี้ มีผลเกี่ยวกับความเป็นตายขององค์การส่วนมาก เพราะองค์การบริหารต้องมีส่วนปฏิบัติการติดต่อกับคนหรือปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ด้วยกันแทบทั้งนั้น ฟรายด์แมน (Friedman, 1970) นักวิชาการ ชาวอเมริกันอีกคนหนึ่งอธิบายว่า การบริหารการพัฒนา ประกอบด้วยปัจจัย 2 อย่าง คือ

- 1) การปฏิบัติงานตามแผนงานต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้เพื่อก่อให้เกิดความทันสมัย (Modernity)
- 2) การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในระบบบริหารเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามแผนงาน

ต่าง ๆ ดังกล่าว ริกส์ (Riggs, 1970) นักวิชาการชาวอเมริกันมีความเห็นว่าการบริหารการพัฒนา มีความหมายที่สำคัญ 2 ประการ คือ การบริหารการพัฒนาหมายถึง 1) การบริหารแผนงานพัฒนา (Development programs) ทั้งหลายด้วยวิธีการต่าง ๆ ขององค์การขนาดใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หน่วยของของรัฐบาล เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและแผนที่กำหนดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา (Developmental objectives) 2) การเสริมสร้างสมรรถนะของการบริหาร ริกส์ยังมีความเห็นว่า การบริหารการพัฒนาไม่เพียงแต่ครอบคลุมถึงการบริหารแผนงานพัฒนาต่าง ๆ ของหน่วยงานรัฐบาลให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเท่านั้น แต่หมายความรวมถึงการเพิ่มสมรรถนะของการบริหารด้วย ซึ่งหมายความว่า การบริหารการพัฒนาจะสมบูรณ์ได้นั้น จะต้องคำนึงถึงสมรรถนะของการบริหาร คือ ต้องทำให้เข้มแข็งขึ้นด้วย และเมื่อการบริหารงานมีสมรรถนะเพิ่มมากขึ้น ก็จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้การพัฒนาบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

ความคิดเห็นของริกส์ดังกล่าวนี้เป็นการให้ความหมายของการบริหารการพัฒนาที่ครอบคลุมเรื่อง การพัฒนาการบริหารหรือเพิ่มพูนสมรรถนะของระบบบริหารด้วย อบูวา (Abueva, n.d. อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2550, หน้า 19) นักวิชาการชาวฟิลิปปินส์ “มีข้อสันนิษฐาน (Assumption) ว่าการบริหารการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารแผนงานพัฒนาต่าง ๆ ที่ประสบผลสำเร็จ ได้นั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากการพัฒนาการบริหาร (Administrative development)

กมล อุดลพันธุ์ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2550, หน้า 27) อธิบายถึงความหมายของคำว่าบริหารพัฒนาว่า “เมื่อนำมาใช้ในภาษาไทยได้มีผู้บัญญัติศัพท์ต่าง ๆ กัน แต่ที่เป็นที่นิยมกันนั้น ใช้คำว่าบริหารการพัฒนาเมื่อเป็นการปฏิบัติการ และใช้คำว่า พัฒนาการบริหารศาสตร์ หรือวิชาการบริหารการพัฒนา เมื่อเป็นหลักวิชาที่นำมาใช้เรียนใช้สอนกันได้ (A field of study) ดิน ปรัชพฤทธิ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2550, หน้า 27) อธิบายว่า การบริหารการพัฒนา (Development administration, Administration of development หรือ A of D) หมายถึง การนำเอาความสามารถที่มีอยู่ในการพัฒนา การบริหารมาลงมือปฏิบัติตามนโยบายแผนงาน หรือโครงการพัฒนาประเทศจริง ๆ เพื่อให้บังเกิดความเปลี่ยนแปลงตามที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า และความเปลี่ยนแปลงตามที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้านี้ จะมุ่งความเจริญของงานทั้ง ด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศอันจะนำไปสู่การลดความทุกข์ยากของคนทั้งที่อยู่ในองค์การ (ข้าราชการ) และที่อยู่ภายนอกองค์การ (ประชาชน) ชัยอนันต์ สมุทวณิช (ม.ป.ป. อ้างถึงใน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2550, หน้า 22) ได้กล่าวสรุปถึงการบริหารการพัฒนาตามแนวคิดของจอร์จ เอฟ. แกนท์ ช้างตันว่า การบริหารพัฒนานั้นถูกสร้างขึ้นเพื่อแยกเป้าหมายของการบริหารเพื่อให้การสนับสนุนและการจัดการสำหรับการพัฒนา ออกจากการบริหารกฎหมาย และความเป็นระเบียบ และเนื่องจากการบริหารเพื่อการพัฒนา มิใช่จะรวมถึงเฉพาะสมรรถนะที่จะ

เติบโตและเปลี่ยนแปลงเท่านั้น แต่ยังหมายถึงทิศทางของการเปลี่ยนแปลง และเป้าหมายอันสูงสุดของการมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าอีกด้วย ดังนั้น การบริหารการพัฒนาจึงมีความเกี่ยวพันกับการบริหารทั้งด้านภายในและภายนอก

ในการบริหารจัดการในสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความใน มาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545) ใช้กรอบการบริหารของสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล โดยนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธรรมาภิบาล” ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่ามาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคลด้วย โดยนำหลักธรรมาภิบาลดังกล่าวมาบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาซึ่งได้แก่ การดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป และเป้าหมายในการจัดการศึกษา คือ ทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี เก่ง และมีความสุข

ด้านวิชาการ งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา ที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วม จากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

ด้านงบประมาณ การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

ด้านบุคลากร การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ด้านการบริหารทั่วไป การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การ ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้น ความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ คือ การพัฒนางานวิชาการที่ส่งเสริมครูในการเขียนแผนการสอน การจัดการเรียนการสอน การประเมินผล และการวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนางานงบประมาณให้เพียงพอต่อการบริหารโรงเรียน การพัฒนางานบุคคลของโรงเรียนและการพัฒนางานทั่วไปให้เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียน โดยนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธรรมมาภิบาล” ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่ามาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษา

ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงการบริหาร Management change คือ วิวัฒนาการของแนวคิดทางการบริหารตามภาวะการณ์ต่าง ๆ อาทิ การบริหารแนววิทยาศาสตร์ มนุษยสัมพันธ์ เชิงระบบ และตามสถานการณ์ ภาวะการณ์ซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามบริบท (Context) ของสังคม ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ฯลฯ เป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องบริหารแบบรู้เท่าทันสถานการณ์ มีวิสัยทัศน์ โดยใช้พื้นฐานความรู้เดิมเป็นตัวตั้ง แล้วนำมาวิเคราะห์เรียบเรียง เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจ แล้วจัดการกำจัดจุดอ่อน และเพิ่มจุดแข็ง ให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)” (ธวัช บุญขนิ, 2550)

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการพัฒนาองค์การ ซึ่งมีรูปแบบวิธีการที่ดีอย่างน้อย 3 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบ 3 ขั้นตอน ตามแนวคิดของ Kurt Lewin ประกอบด้วย การคลายตัว (Unfreezing) เนื่องจากเกิดปัญหาจึงต้องเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลง (Changing) คือ การเปลี่ยนจากพฤติกรรมเก่า ไปสู่พฤติกรรมใหม่ และการกลับคงตัวอย่างเดิม (Refreezing) เพื่อหล่อหลอมพฤติกรรมใหม่ให้มั่นคงถาวร

2. รูปแบบ 2 ปัจจัย ตามแนวคิดของ Larry Greiner ที่เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงเกิดจากแรงบีบภายนอก กับการกระตุ้นผลักดันภายใน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยทั้งสองเกิดขึ้นตลอดเวลา จึงต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดย ศึกษาการเปลี่ยนแปลง ค้นหาวิธีการที่ดีกว่า ทดลองวิธีใหม่ หล่อหลอมข้อดีเข้าด้วยกัน เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

3. รูปแบบผลกระทบของปัจจัย ตามแนวคิดของ Harold J. Leavitt ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากผลกระทบที่เกิดขึ้นตลอดเวลาของงาน โครงสร้าง เทคนิควิทยาการ และคนทั้ง 4 ประการนี้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบเกี่ยวพันกัน และการเปลี่ยนแปลงบางเรื่องอยู่เหนือการควบคุม ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องสนใจสิ่งที่เปลี่ยนแปลง สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง และผลกระทบที่เกิด หรือ จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของแต่ละปัจจัย

ผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพการศึกษา

1. เป็นผู้นำวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) และสามารถกระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้
2. ใช้หลักการกระจายอำนาจ (Empowerment) และการมีส่วนร่วม (Participation)
3. เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับบุคลากร ทั้งภายในและนอกองค์กร
4. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน
5. ผู้นำคุณภาพจะต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีและ

ใช้ข้อมูลสถิติ ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ

6. ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้อง
7. ความสามารถในการสื่อสาร
8. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ
9. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leadership)

แบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการเปลี่ยนแปลงสามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่เบื้องบน และแบบบูรณาการ (Schermerhorn, 2002, p. 480 อ้างถึงใน ธวัช บุญยมนิ, 2550)

1. การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง (Top-down change) เป็นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่มาจากผู้บริหารระดับสูง ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับ ความสมัครใจหรือความเต็มใจ

ของพนักงานระดับกลางและระดับล่าง ทางธุรกิจเรียกว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบอี (Theory E change)

2. การเปลี่ยนแปลงจากล่างขึ้นบน (Bottom-up change) เป็นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่มาจากทุกระดับในองค์กรและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางธุรกิจเรียกว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบโอ (Theory O change)

3. การบูรณาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Integrated change leadership) เป็นการนำประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนมาใช้ การริเริ่มจากระดับบนมีความจำเป็นในการยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนดั้งเดิม การริเริ่มจากระดับล่างเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความสามารถของสถาบันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

เบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, pp. 9-32) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence หรือ Charisma leadership: II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของคนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงาน

ให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่าบางคน มีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่าผู้นำมีการส่งเสริม การสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นคนทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่วู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

สรุปความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยภายในปัจจัยภายนอกของโรงเรียน การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ความรู้ในเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร เพื่อการวางแผนปรับแต่งองค์การตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารงาน และกำหนดแนวทางในการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคลากร ไปพร้อมการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารงาน และกำหนดแนวทางในการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคลากร

ทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร

หลักของการพัฒนาหลักสูตร

บุญชม ศรีสะอาด (2546, หน้า 63-73) ได้กล่าวถึงหลักของการพัฒนาหลักสูตร

โดยพิจารณาจากรูปแบบและทฤษฎีการพัฒนาหลักสูตร สรุปเป็นหลักของการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้

1. ใช้พื้นฐานจากประวัติศาสตร์ ปรัชญา สังคม จิตวิทยา และวิชาความรู้ต่าง ๆ
2. พัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยวิเคราะห์ปัญหาความต้องการและความจำเป็นต่าง ๆ ของสังคม
3. พัฒนาให้สอดคล้องกับระดับพัฒนาการ ความต้องการ และความสนใจของผู้เรียน
4. พัฒนาให้สอดคล้องกับหลักของการเรียนรู้
5. ในการเลือกและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ จะต้องพิจารณาความเหมาะสมในด้าน

ความยากง่าย ลำดับก่อนหลัง และบูรณาการของประสบการณ์ต่าง ๆ

6. พัฒนาในทุกจุดอย่างประสานสัมพันธ์กัน ตามลำดับจากจุดประสงค์ สาระความรู้และ
ประสบการณ์ กระบวนการเรียนการสอน และการประเมินผล

7. พิจารณาถึงความเป็นไปได้สูงในทางปฏิบัติ

8. พัฒนาอย่างเป็นระบบ

9. พัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง

10. มีการวิจัยติดตามผลอยู่ตลอดเวลา

11. ดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ

12. อาศัยความร่วมมืออย่างจริงจังของผู้เชี่ยวชาญและผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย

ปรัชญาการศึกษาหลักหลักสูตร

รวัชชัย ชัยจิรฉายากุล (ม.ป.ป., หน้า 39-54) ได้กล่าวถึงปรัชญาการศึกษาหรือทฤษฎี
ทางการศึกษา มีอิทธิพลและมีความสำคัญต่อการพัฒนาหลักสูตรเป็นอย่างมาก กล่าวคือ การที่
นักพัฒนาหลักสูตรจะพิจารณาและตัดสินใจลงไปในว่า จุดหมายของหลักสูตรควรจะเป็นอย่างไร
จะกำหนดให้เรียนเนื้อหาอะไร ตลอดจนวิธีการเรียนการสอนและการประเมินผล จะต้องอิงหรือ
อาศัยความรู้และความคิดเกี่ยวข้องและพาดพิงปรัชญาและปรัชญาการศึกษาทั้งสิ้น โดยมีกลุ่ม
ชนวนชาตินิยมเชิงจิตนิยม ได้ศึกษาอีกซึ่งลงไปจึงได้เสนอแนวความคิดทั้ง 6 ประการ ดังนี้

1. ปรัชญาการศึกษากลุ่มนิรันดรนิยม แนวความคิดหลักทางการศึกษาของนิรันดรนิยม
ได้แก่ ความเชื่อว่าหลักการของความรู้จะต้องมีลักษณะที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง รากฐานนี้มาจากงาน
ของ เซนต์ โทมัส อะไควนัส ที่ย้ำว่า พลังแห่งเหตุผลของมนุษย์ผนวกกับแรงศรัทธา คือ เครื่องมือ
แห่งความรู้ โทมัสให้ความสำคัญของชีวิตประจำวันของมนุษย์และคุณงามความดีที่อยู่เหนือ
ธรรมชาติ เชื่อว่าสิ่งเหล่านี้ได้มาจากประสบการณ์ ดังนั้น การศึกษาจะต้องมุ่งที่การเสริมสร้าง
สติปัญญาในส่วนต่าง ๆ เหล่านี้โดยเฉพาะมีความเข้าใจว่า จิตของมนุษย์ได้รับมอบความหมายมา
จากธรรมชาติในเชิงชีววิทยา การศึกษาจึงต้องแสวงหาสังขรณ์ที่เป็นนิรันดร และจะต้องไม่ถูกชัก
นำให้หลงไปกับความต้องการในปัจจุบันในลักษณะฉาบฉวยและชั่วคราวชั่วคราว

2. ปรัชญาการศึกษากลุ่มสารัตถนิยม สารัตถนิยมเป็นชื่อของปรัชญาการศึกษาที่กำหนด
ขึ้นมาโดยวิลเลียม ซี แบกเลย์ ได้นำความคิดและความเชื่อเรียบเรียงเป็นรายงานเสนอต่อนักการศึกษา
ในปี ค.ศ. 1938 ทศวรรษนี้ได้ถูกนำไปปฏิบัติในโรงเรียนกันอย่างแพร่หลาย กลุ่มสารัตถนิยมมีสมาชิก
และผู้สนับสนุนที่มาจากพวกจิตนิยม และสัญนิยม การผินก่าลังและความคิดจึงไม่เป็นกลุ่ม
จึงพิจารณาถึงทฤษฎีการเรียนรู้ของพวกสารัตถนิยมจำเป็นจะต้องตรวจสอบด้วยทฤษฎีของ
กลุ่มจิตนิยม และสัญนิยม จิตนิยมเป็นการจำลองของจิตที่มาจากพระเจ้า ความรู้ที่ได้มาจึงเกิดจาก
ญาณของตนเอง สารัตถนิยมสนับสนุนการศึกษาทุกรูปแบบที่นำไปสู่การฝึกจิต การพัฒนา
ความสามารถใน การจำ การหาเหตุผล และการทำความเข้าใจจึงมีความสำคัญมาก

3. ปรัชญาการศึกษาของกลุ่มพัฒนานิยม พัฒนานิยมเป็นปรัชญาการศึกษาของอเมริกา นับตั้งแต่แนวคิดนี้ได้อุบัติขึ้นมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1925 เป็นต้นมา แนวคิดนี้ก็ถือเป็นทิศทางการศึกษา ที่มีอิทธิพลมากที่สุดคนในอเมริกา ความเชื่อพื้นฐานคือการต่อต้านอำนาจที่เป็นเผด็จการหรือ การบังคับขู่เข็ญ และมองเห็นว่าประสบการณ์ของมนุษย์เป็นพื้นฐานไปสู่ความรู้ พัฒนานิยมเชื่อว่า ทุกสิ่งทุกอย่างในโลกใบนี้อยู่ในสภาพที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น จึงไม่มีการเน้นถึงความรู้ ที่มีลักษณะถาวร แม้ว่าการริเริ่มขบวนการของพัฒนานิยมมาจากปรัชญาปฏิบัตินิยมของชาร์ล เอส เพียร์ส และวิลเลียม เจมส์ หลักปรัชญาของพัฒนานิยมในลักษณะที่เป็นปรัชญาการศึกษาสมัยใหม่ ส่วนใหญ่มาจากงานของ จอห์น ดิวอี้ ดิวอี้ ถือว่าประชาธิปไตยต้องการพลเมืองที่มุ่งมั่น และ มีความสามารถในการสะท้อนความคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาของสังคม และเชื่อว่า ความก้าวหน้า ของมนุษย์จะไม่เกิดขึ้น ถ้าการตัดสินใจเชิงวิทยาศาสตร์แยกออกมาจากการตัดสินใจทางจริยธรรม และเชื่อว่าหน้าที่ของการศึกษาคือ การส่งเสริมให้มนุษย์เจริญเติบโตตามศักยภาพของตน เพื่อว่า สภาพที่เป็นอยู่ในขณะนี้จะสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้

4. ปรัชญาการศึกษาของกลุ่มปฏิรูปนิยม นักพัฒนานิยมมีความเห็นว่า แนวคิดของพัฒนานิยม มีลักษณะที่เป็นกลางมากเกินไป จึงไม่สามารถนำไปใช้ในการปฏิรูปการศึกษาในส่วนที่จำเป็นได้ พวกที่ต้องการแสวงหาอุดมการณ์ที่จะสามารถแก้ไขปัญหาสังคมได้ตรงกว่านี้ และสร้างสังคม ที่ดีกว่าขึ้นมาใหม่ จึงถูกแยกออกจากพัฒนาการ เป็นแนวความคิดขึ้นมาใหม่ เรียกว่า “ปฏิรูปนิยม” ความคิดของปฏิรูปนิยมมีอยู่ว่า การศึกษาควรจะเป็นเครื่องมือโดยตรงในการปฏิรูปการศึกษา เบิร์นได้สรุปเห็นจุดเน้นของปฏิรูปนิยมว่า เรากำลังอยู่ในท่ามกลางวิกฤตของโลก การแก้ปัญหา ที่มีประสิทธิภาพต่อการสร้างระเบียบสังคมของโลกและ โรงเรียนของโลกควรจะเป็นกลไกที่มีพลัง ในการสร้างมนุษย์โลกและวัฒนธรรมของเขาขึ้นมา พวกปฏิรูปนิยมมองโรงเรียนว่าเป็นเครื่องมือ ที่สำคัญในการสร้างระเบียบสังคมขึ้นมาใหม่ ดังนั้น การจัดหลักสูตรตามแนวคิดของปฏิรูปนิยม จึงเน้นเนื้อหาสาระและวิธีการที่จะเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ถึงความรับผิดชอบที่จะปฏิรูป และสร้างสังคมใหม่ที่ดีกว่าขึ้นมา ทั้งในระดับชุมชน ประเทศ และระดับประเทศ

5. ปรัชญาการศึกษาของกลุ่มอัตถิภาวนิยม การค้นหาความหมายของการมีอยู่ของมนุษย์ใน จักรวาล การร้องขอให้ได้มาซึ่งความสำคัญส่วนบุคคลในยุคเทคโนโลยี และความจำเป็นที่จะต้อง รู้จักตนเองของบุคคลในยุคของเครื่องจักร นำไปสู่การทำให้เกิดความคิดตามแนวของอัตถิภาวนิยม จากรากฐานความคิดที่ได้มาจากผลงานของนักปรัชญาและชาวเทววิทยาชาว Danish ที่ชื่อ Soren Kierkegaard ความคิดของพวกอัตถิภาวนิยมก็ได้แพร่หลายและขยายออกไปอย่างรวดเร็ว พวกอัตถิภาวนิยมยืนยันว่า วิทยาศาสตร์เป็นวิธีการที่ไม่เพียงพอสำหรับพวกเขาเพราะว่า ความคิด ทางวิทยาศาสตร์มักจะเกี่ยวกับการทำสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นปรนัยและไม่ยอมรับการรับรู้ทางญาณและ

การปฏิสัมพันธ์ของตนเองที่ทางปรัชญาได้กำหนด ทางพวกอรรถิภาวนิยมให้ความสนใจและผูกพัน อยู่กับการตรวจสอบตนเองที่อยู่เหนือเหตุผล เพราะว่าเขาไม่สามารถค้นหาคำตอบของคำถามสูงสุด เกี่ยวกับความหมายของการเกิดมีอยู่ได้จากเหตุผล

6. ปรัชญาการศึกษาของกลุ่มชนชาตินิยมเชิงจินตนิยม การเรียกร้องให้มีการปฏิรูป การศึกษาแบบพิพัฒน์นิยม ทำให้เห็นชัดถึงการเกิดความเชื่อในเรื่องการเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ในการปฏิเสธความเชื่อเก่า ๆ เกี่ยวกับเด็ก ๆ ที่ว่า คือ ผู้ใหญ่ตัวเล็ก ๆ และการต่อต้านวิธีการเก่า ๆ ของการศึกษาที่ลักษณะเชิงบังคับและใช้อำนาจ

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551

จากข้อค้นพบในการศึกษาวิจัยและติดตามผลการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ที่ผ่านมา ประกอบกับข้อมูลจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคนในสังคมไทย และจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการในการพัฒนาเยาวชนสู่ศตวรรษที่ 21 จึงเกิดการทบทวนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มีความเหมาะสม ชัดเจน ทั้งเป้าหมายของหลักสูตรในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และกระบวนการนำหลักสูตรไปสู่ การปฏิบัติในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดหมาย สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นทิศทางในการจัดทำหลักสูตร การเรียนการสอนในแต่ละระดับ นอกจากนี้ได้กำหนด โครงสร้างเวลาเรียนขั้นต่ำของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ในแต่ละชั้นปีไว้ในหลักสูตรแกนกลาง และเปิดโอกาสให้สถานศึกษาเพิ่มเติมเวลาเรียนได้ตามความพร้อมและจุดเน้น อีกทั้งได้ปรับ กระบวนการวัดและประเมินผลผู้เรียน เกณฑ์การจบการศึกษาแต่ละระดับ และเอกสารแสดง หลักฐานทางการศึกษาให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ และมีความชัดเจนต่อการนำไป ปฏิบัติ

วิสัยทัศน์ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคน ซึ่งเป็นกำลัง ของชาติให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็น พลเมืองไทยและเป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษาต่อ การประกอบอาชีพ และการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ

หลักการ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อความเป็นเอกภาพของชาติ มีจุดหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ เป็นเป้าหมายสำหรับพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณธรรม บนพื้นฐานของความเป็นไทยควบคู่กับความเป็นสากล
2. เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อปวงชน ที่ประชาชนทุกคนมีโอกาสได้รับการศึกษาอย่างเสมอภาค และมีคุณภาพ
3. เป็นหลักสูตรการศึกษาที่สนองการกระจายอำนาจ ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น
4. เป็นหลักสูตรการศึกษาที่มีโครงสร้างยืดหยุ่นทั้งด้านสาระการเรียนรู้ เวลา และการจัดการเรียนรู้
5. เป็นหลักสูตรการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
6. เป็นหลักสูตรการศึกษาสำหรับการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถเทียบโอนผลการเรียนรู้ และประสบการณ์

จุดหมาย หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ จึงกำหนดเป็นจุดหมาย เพื่อให้เกิดกับผู้เรียน เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต
3. มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุขนิสัย และรักการออกกำลังกาย
4. มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิต และการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
5. มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะที่มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

ในการพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งเน้นพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ดังนี้

สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการสื่อสาร เป็นความสามารถในการรับและส่งสาร มีวัฒนธรรมในการใช้ภาษาถ่ายทอดความคิด ความรู้ความเข้าใจ ความรู้สึก และทัศนะของตนเอง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเองและสังคม รวมทั้งการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ การเลือกรับหรือไม่รับข้อมูลข่าวสารด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง ตลอดจนการเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อตนเองและสังคม

2. ความสามารถในการคิด เป็นความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การคิดสังเคราะห์ การคิดอย่างสร้างสรรค์ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการคิดเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้หรือสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับตนเองและสังคมได้อย่างเหมาะสม

3. ความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญได้อย่างถูกต้องเหมาะสมบนพื้นฐานของหลักเหตุผล คุณธรรม และข้อมูลสารสนเทศ เข้าใจความสัมพันธ์และการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ในสังคม แสวงหาความรู้ ประยุกต์ความรู้มาใช้ในการป้องกันและแก้ไขปัญหา และมีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อตนเอง สังคม และสิ่งแวดล้อม

4. ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต เป็นความสามารถในการนำกระบวนการต่าง ๆ ไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวัน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงาน และการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การจัดการปัญหาและความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อม และการรู้จักหลีกเลี่ยงพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ที่ส่งผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น

5. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นความสามารถในการเลือก และใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้อง เหมาะสม และมีคุณธรรม

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ดังนี้ รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย มีจิตสาธารณะ นอกจากนี้ สถานศึกษาสามารถกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์เพิ่มเติมให้สอดคล้องตามบริบทและจุดเน้นของตนเอง

มาตรฐานการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียนให้เกิดความสมดุล ต้องคำนึงถึงหลักพัฒนาการทางสมองและพหุปัญญา หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดให้ผู้เรียนเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ

ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานการเรียนรู้ระบุสิ่งที่ผู้เรียนพึงรู้ ปฏิบัติได้ มีคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์เมื่อจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนั้นมาตรฐานการเรียนรู้ยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาการศึกษาทั้งระบบ เพราะมาตรฐานการเรียนรู้จะสะท้อนให้ทราบว่าต้องการอะไร จะสอนอย่างไร และประเมินอย่างไร รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาโดยใช้ระบบการประเมินคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอก ซึ่งรวมถึงการทดสอบระดับเขตพื้นที่การศึกษา และการทดสอบระดับชาติ ระบบการตรวจสอบเพื่อประกันคุณภาพดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยสะท้อนภาพการจัดการศึกษาว่าสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่มาตรฐานการเรียนรู้กำหนดเพียงใด

แนวคิดและกระบวนการพัฒนาหลักสูตร

ทาบ (Taba, 1962, p. 10) ได้กล่าวถึงความหมายของหลักสูตรสรุปได้ว่า หลักสูตรเป็นเอกสารที่เขียนขึ้น โดยประกอบด้วยเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ เนื้อหาสาระ กิจกรรมหรือประสบการณ์การเรียนรู้และการประเมินผลการเรียนรู้ และการพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการวินิจฉัย (Diagnosis) และตัดสินใจ (Decision) เกี่ยวกับองค์ประกอบเหล่านั้น การพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของ Taba ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนรวมทั้งสิ้น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวินิจฉัยความต้องการ (Diagnosis of needs) การศึกษาความต้องการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ผู้พัฒนาหลักสูตร (ครู) จะต้องวินิจฉัยประสบการณ์ ความต้องการและความสนใจของผู้เรียนเพื่อกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Formulation of objectives) เมื่อทราบความต้องการของผู้เรียนหรือของสังคมแล้ว ผู้พัฒนาหลักสูตรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ซึ่งจะใช้กำหนดเนื้อหาว่าจะมีความเฉพาะเจาะจงเพียงใดและวิธีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
3. การเลือกเนื้อหา (Selection of content) ผู้พัฒนาหลักสูตรเลือกเนื้อหาสาระที่จะนำมาให้ผู้เรียนศึกษาโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ เนื้อหาที่เลือกมานั้นจะต้องมีความตรง (Validity) ตามวัตถุประสงค์และมีนัยสำคัญ (Significance) ต่อผู้เรียน
4. การจัดองค์ประกอบของเนื้อหา (Organization of content) เนื้อหาที่คัดเลือกมาได้นั้น ผู้พัฒนาหลักสูตรจะต้องนำมาจัดเรียงลำดับ (Sequence) โดยใช้เกณฑ์หรือระบบบางอย่าง

ทั้งยังจะต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงและการเน้น (Focus) ให้เหมาะกับวัตถุประสงค์ที่จะสอน และระดับของผู้เรียน

5. การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ (Selection of learning experiences) ผู้พัฒนาหลักสูตรจะต้องพิจารณาเรื่องของการจัดเรียงลำดับประสบการณ์ และจะต้องเลือกวิธีการจัดการเรียนการสอนที่จะสร้างประสบการณ์เกี่ยวกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์

6. การจัดองค์ประกอบของประสบการณ์การเรียนรู้ (Organization of learning experiences) การจัดองค์ประกอบของประสบการณ์การเรียนรู้ ผู้พัฒนาหลักสูตรจะต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์การสอนที่สำคัญคือการพัฒนากระบวนการสร้างมโนทัศน์ (Strategic of concept attainment) และคำนึงถึงคำถามสำคัญ ได้แก่ จะทำอะไรให้เนื้อหาสาระสอดคล้องกับประสบการณ์และความสนใจของผู้เรียน และจะอย่างไรให้การจัดประสบการณ์การเรียนรู้สอดคล้องและตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล

7. การวินิจฉัยว่าสิ่งที่ประเมินคืออะไรและจะใช้วิธีการและเครื่องมือใดในการประเมิน (Determination of what to evaluate and of the ways and means of doing it) นักหลักสูตรจะต้องประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร โดยจะต้องตอบคำถามว่า จะประเมินคุณภาพของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้อย่างไรและจะใช้เครื่องมือและวิธีการใดในการประเมิน

ตามแนวคิดกระบวนการพัฒนาหลักสูตรของทาบาชังตันให้ความสำคัญกับครูหรือผู้สอนว่าจะต้องเป็นผู้ที่พัฒนาหลักสูตร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือหลักสูตรต้องออกแบบโดยผู้ใช้และกระบวนการพัฒนาหลักสูตรทั้ง 7 ขั้นตอน เป็นรูปแบบการพัฒนาจากรากหญ้า (Grass-roots model) ซึ่งแตกต่างจากไทเลอร์ (Tyler) ที่ให้ความสำคัญกับผู้เชี่ยวชาญในการกำหนดวัตถุประสงค์และเนื้อหาที่จะจัดให้แก่ผู้เรียน หน้าที่หลักของครูตามแนวคิดของทาบาชังตัน คือ ผู้จัดการเนื้อหาและมโนทัศน์ความรู้ต่าง ๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเรียนรู้ของผู้เรียน และหลักสูตรจะต้องสร้างขึ้นจากภายในชั้นเรียน ก่อนที่จะพัฒนาขึ้นเป็นหลักสูตรสถานศึกษา ประเด็นการเรียนรู้และข้อควรพิจารณาในประเด็นนี้ เช่น ในฐานะครูภาษาไทย ได้มีส่วนในการจัดการมโนทัศน์ความรู้ต่าง ๆ ในสาระการเรียนรู้ภาษาไทยมากน้อยเพียงใด ได้ใช้นักเรียนในห้องเรียนเป็นฐานในการสร้างหลักสูตรภาษาไทยอย่างไร หรือเป็นแต่เพียงกลไกการถ่ายทอดสาระการเรียนรู้ตามหลักสูตรของผู้บังคับบัญชาใช้หรือไม่ ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้ว หลักสูตรคือ ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้สอนและผู้เรียน ประสบการณ์ที่มีความหมายย่อมเกิดจากกระบวนการพัฒนาหลักสูตรให้มี “ความหมาย” ต่อผู้เรียน ซึ่งจัดการโดยครู มิใช่เป็นแต่เพียงสาระการเรียนรู้ที่แห้งแล้งดังเช่นการสอนตามหนังสือเรียนที่เป็นอุปสรรคสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งหมด

กรมวิชาการ (2551) กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรว่า กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ซึ่งพัฒนามาจากหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 โดยมีการปรับปรุงแก้ไขจุดที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติให้มีความชัดเจนและเหมาะสมยิ่งขึ้น บนฐานข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัย และติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับข้อมูลจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการในการพัฒนาเยาวชนสู่ศตวรรษที่ 21 จึงมีการทบทวนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มีความเหมาะสม ชัดเจนทั้งเอกสารหลักสูตรและการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาและใช้หลักสูตรจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกันเกี่ยวกับหลักสูตร รวมทั้งเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การบริหารจัดการหลักสูตรในยุคปัจจุบัน ซึ่งมีการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา ให้มีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจในการพัฒนาหลักสูตรของตนเองนั้น ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงแนวคิด วิธีการ รูปแบบ และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) จากกรอบแนวคิดเดิม สู่แนวคิดใหม่ ความรู้ใหม่ วิธีการบริหารจัดการและแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ซึ่งต้องมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันหลายระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และระดับสถานศึกษา การบริหารจัดการหลักสูตร (Curriculum administration) เป็นการบริหารงานที่มีขอบข่ายกว้างขวางครอบคลุมหลายมิติ เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย และต้องอาศัยองค์ประกอบปัจจัยเกื้อหนุนต่าง ๆ มากมาย เปรียบเสมือนการบริหารกิจกรรมทุกชนิด ในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด

บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาประสบผลสำเร็จก็คือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตรทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เนื่องจากหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหลักสูตรที่กระจายอำนาจการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษา ทั้งในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารจัดการ และการใช้หลักสูตร เป็นกระบวนการนำหลักสูตรแกนกลางในระดับชาติไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา จึงต้องได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม และร่วมมือจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ โดยที่การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานเน้นความสำคัญในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติการศึกษา

แห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 22 กำหนดแนวทางไว้ว่า “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ” ดังนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาหลักสูตรและจัดกระบวนการเรียนรู้จึงต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม มีเป้าหมายที่พัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ เป็น “คนเก่ง คนดี และมีความสุข” โดยมีบทบาทในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา เข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารอย่างถ่องแท้และนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังแบบต่อเนื่อง จะช่วยให้การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาประสบผลสำเร็จได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการสั่งการมาเป็นผู้ร่วม คือ ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีบทบาท ดังนี้ 1) จัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาเพื่อใช้ในการดำเนินการจัดการศึกษา 2) เป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาโดยร่วมประสานกับบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดจนสาระตามหลักสูตรสถานศึกษา 3) ประชาสัมพันธ์หลักสูตรสถานศึกษา 4) สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายของสถานศึกษามีความรู้และความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 5) มีการนิเทศภายใน เพื่อนิเทศ กำกับ ติดตามการใช้หลักสูตรสถานศึกษาอย่างมีระบบ 6) จัดให้มีการประเมินผล การใช้หลักสูตรสถานศึกษาเพื่อปรับปรุง พัฒนาสาระของหลักสูตรสถานศึกษาให้ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น

สรุป ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตร การพัฒนาและการจัดทำหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินหลักสูตรสถานศึกษา การปรับปรุง การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้ดีขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคคล และสภาพสังคม การพัฒนาและใช้หลักสูตรจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยการบริหารจัดการหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกันเกี่ยวกับหลักสูตร รวมทั้งเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ภาระหน้าที่ของผู้นำทางวิชาการ

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จแก่นักเรียนทุกคน โดยการสนับสนุน รักษา และคงสภาพวัฒนธรรมโรงเรียนและโครงการการเรียนการสอนที่ส่งผล

ต่อการเรียนของนักเรียนและต่อความก้าวหน้าทางอาชีพของครู (Hoy & Hoy, 2003) เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความมีประสิทธิภาพของผู้นำโรงเรียน (School leaders) ที่สามารถตอบสนองกลุ่มและความกดดันหลากหลายในยามที่ต้องทำงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความชาญฉลาดทางการเมือง มีขอบเขตของศีลธรรม เป็นผู้ที่เข้าใจความต้องการทางสังคมทางเศรษฐกิจและความต้องการของมนุษย์ เป็นผู้ที่เข้าใจวาระสำคัญของรัฐบาลและของชุมชน รวมถึงความคาดหวังทางอาชีพและความรับผิดชอบของงาน โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมโลกที่กว้างใหญ่ที่เชื่อมโยงถึงกันทางโครงสร้างการบริหารจัดการและโครงสร้างของอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งช่วยปรับแต่งการตัดสินใจทางการศึกษาเกือบทั้งหมด (Cunningham & Cordeiro, 2003)

นอกจากนี้ ผู้บริหารโรงเรียนยังต้องยืนหยัดมั่นคง ในการจัดบรรยากาศให้เป็นระเบียบและประเมินความก้าวหน้าของโรงเรียนไปสู่เป้าหมายทางวิชาการ ผลเหล่านี้แสดงให้เห็นว่ามีข้อแตกต่างค่อนข้างมากระหว่างโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ทั้งที่มีองค์ประกอบด้านเศรษฐกิจสังคม และภูมิหลังของครอบครัวเหมือนกัน เอดมอนส์ (Edmonds, 1979) ได้ขยายแนวความคิดเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยได้ทำการวิจัยและสรุปว่า ภูมิหลังทางครอบครัวของนักเรียนไม่ใช่สาเหตุของความมีประสิทธิภาพทางวิชาการของโรงเรียน และจากการวิจัยเพิ่มเติมพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสร้างบรรยากาศที่ทำให้นักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ ครูมีสำนึกรับผิดชอบต่อนักเรียนทุกคนในชั้นเรียนของตนให้เกิดผลสำเร็จโดยไม่มียกเว้น ครูไม่ได้รับการยกเว้นจากความรับผิดชอบต่องานการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน การยกเว้นหรืออนุญาตอันสืบเนื่องจากเรื่องครอบครัวหรือลักษณะอื่นถือว่าไม่มีน้ำหนัก ครูทุกคนต้องรับผิดชอบการสอนและนักเรียนทุกคนต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะหลีกเลี่ยงการปฏิบัติและกิจกรรมที่ไม่เกิดผลดี และโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการใช้กลยุทธ์การสอนที่เกิดผลดี ครูทำการประเมินผลการสอนของตนอย่างต่อเนื่องและเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของนักเรียนที่เปลี่ยนไป โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมีภาวะผู้นำเข้มแข็ง “ลักษณะหนึ่งที่เราเห็นชัดเจนที่สุดและจำเป็นที่สุดของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ คือ มีภาวะผู้นำเชิงบริหารเข้มแข็ง หากไม่มีลักษณะเช่นนี้ คงไม่สามารถรวมหรือรักษาส่วนประกอบต่าง ๆ ของการจัดการเรียนการสอนที่ดีได้ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมีบรรยากาศที่คาดหวังว่านักเรียนทั้งหมดจะมีผลสำเร็จสูง ครูจะส่งเสริมและปลูกฝังความเชื่อมั่นในตัวนักเรียนให้สามารถประสบผลสำเร็จทางวิชาการได้ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมีบรรยากาศที่เป็นระเบียบ จริงจัง เจียบสงบ และมุ่งสู่สัมฤทธิ์ผลทางวิชาการ การปฏิบัติภารกิจใด ๆ ในโรงเรียน จะต้องดำเนินการให้เกี่ยวข้องกับวิธีการ หลักของการสอนและการเรียนรู้ เวลาสำหรับการสอนจะต้องสำคัญกว่ากิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียน การตัดสินใจ

โดยผู้บริหาร โรงเรียน ครู และนักเรียนนั้นจะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับว่า อะไรคือสิ่งที่ดีที่สุด ให้นักเรียนได้เรียนรู้ และที่สุดก็คือ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลสร้างระบบการประเมินผล กำกับ ติดตามประเมินการเรียนรู้ของนักเรียนบ่อย ๆ การทำเช่นนี้ ทำให้ได้ข้อมูลความก้าวหน้าของ นักเรียนและเป็นการบอกลักษณะที่จะต้องซ่อมเสริมหรือทำให้ดียิ่งขึ้น ข้อมูลที่ได้นำมาใช้ เพื่อตัดสินใจเรื่องราวเกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยคำนึงถึง โรงเรียน การยกระดับการเรียน ทั้งชั้นเรียนและนักเรียนเป็นรายบุคคล งานวิจัยของเอเดมอแนลยังแสดงให้เห็นว่า โดยที่ไม่ต้อง คำนึงถึงภูมิหลังของครอบครัว และองค์ประกอบทางเศรษฐกิจสังคม โรงเรียนก็สามารถ ให้การศึกษาแก่นักเรียนทั้งหมดได้โดยมีผลสัมฤทธิ์สูงทางวิชาการ

ในการศึกษาของเปอร์คีย์ และสมิต (Purkey & Smith, 1983) รวมถึงการศึกษาวิจัยอื่น ๆ (Weber, 1971; Brookover & Lezotte, 1979; Edmonds, 1979) แสดงให้เห็นหลักฐานที่มีนัยสำคัญว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีผลต่อวิธีการหลักของโรงเรียน อิทธิพลที่ผู้นำทางวิชาการมีต่อการเรียน การสอนนั้นกว้างมาก จากการวิจัยของนักการศึกษาตามที่กล่าวมานี้พอสรุปได้ว่า โรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพ คือ โรงเรียนที่มีผู้บริหาร โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และภูมิหลังของครอบครัวของนักเรียน ไม่มีผลมากนัก จึงเชื่อได้ว่า สิ่งที่มีอิทธิพลมากคือ การบริหารจัดการภายใต้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียน ใส่ใจและดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ เช่น สร้างบรรยากาศ ที่ทำให้นักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ ครูมีสำนึกรับผิดชอบต่อนักเรียนทุกคนในชั้นเรียน ครูทุกคนต้องรับผิดชอบการสอนและนักเรียนทุกคนต้องรับผิดชอบต่อการเรียน โรงเรียน มีความมุ่งมั่นในการใช้กลยุทธ์การสอนที่เกิดผลดี ครูทำการประเมินผลการสอนของตนอย่างต่อเนื่อง และเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของนักเรียนที่เปลี่ยนไป มีบรรยากาศที่คาดหวังว่านักเรียน ทั้งหมดจะมีผลสำเร็จสูง ครูจะส่งเสริมและปลูกฝังความเชื่อมั่นในตัวนักเรียนให้สามารถประสบ ผลสำเร็จทางวิชาการได้ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมีบรรยากาศที่เป็นระเบียบ จริงจัง เงียบสงบ และมุ่งสู่สัมฤทธิ์ผลทางวิชาการ การปฏิบัติภารกิจใด ๆ ในโรงเรียน จะต้องดำเนินการให้เกี่ยวข้องกับ วิธีการหลักของการสอนและการเรียนรู้ เวลาสำหรับการสอนจะต้องสำคัญกว่ากิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียน สร้างระบบการประเมินผล กำกับติดตามประเมินการเรียนรู้ของนักเรียนบ่อย ๆ ใช้ข้อมูลที่ได้มาเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงโรงเรียนทั้ง โรงเรียน คำนึงถึง การยกระดับการเรียนทั้งชั้นเรียนและคำนึงถึงการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นรายบุคคล ตัวแปรโครงสร้าง ขององค์การที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการ การบริหารจัดการ โดยอาศัยโรงเรียนเป็นฐาน ความมั่นคงของครู การจัดหลักสูตรและองค์การ การพัฒนาครูทั้ง โรงเรียน การสนับสนุนและ เกี่ยวข้องของผู้ปกครองนักเรียน การรับรู้ความสำเร็จทางวิชาการทั้งโรงเรียน การให้เวลากับ

การเรียนรู้มากที่สุด และการสนับสนุนของเขตพื้นที่การศึกษา ตัวแปรกระบวนการที่ตัวแปรที่บ่งบอกวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียน ได้แก่ การวางแผนแบบบูรณาการและความสัมพันธ์ของคนในโรงเรียน ความรู้ลึกของความเป็นคนกลุ่มเดียวกัน มีเป้าหมายชัดเจนและมีความคาดหวังสูงร่วมกัน และความมีระเบียบวินัย จึงกล่าวได้ว่า

ลักษณะหนึ่งของภาวะผู้นำที่เป็นเอกลักษณ์ของผู้บริหารโรงเรียนคือ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสนใจเรื่องผู้นำทางวิชาการมีมาหลายปี หลายครั้งเป็นเพราะความสำคัญทางการศึกษาได้รับการพิจารณาให้เป็นเรื่องที่จะต้องแข่งขันกัน อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำทางวิชาการก็กลายเป็นเรื่องที่นิยมมากกว่าสองทศวรรษ เลดท์วูด และดูค (Leithwood & Duke, 1999) ให้ข้อสังเกตว่าในการวิเคราะห์บทความเกี่ยวกับภาวะผู้นำโรงเรียน (School leadership) ในวารสารที่เป็นที่เชื่อถือ 4 ฉบับ ในช่วงเวลา 10 ปี นับแต่ปี ค.ศ. 1988 ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องที่ได้รับการกล่าวถึงบ่อยที่สุด “ทุกวันนี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการยังเป็นเรื่องที่โดดเด่น แต่ก็เป็นเรื่องที่ไร้รูปแบบละเอียดอ่อนมากขึ้น” (Lashway, 2002) กล่าวไว้เพื่อให้เข้าใจดีขึ้นว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการพัฒนาเป็นรูปแบบอย่างไรในปัจจุบันได้อย่างไร เป็นเรื่องเปลี่ยนไปและเปลี่ยนไปอย่างไร และจะได้กล่าวถึงทัศนะภาวะผู้นำทางวิชาการในปัจจุบัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้ มีองค์ประกอบ 7 ด้าน คือ การนิเทศ และประเมินผลการสอน การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การพัฒนากระบวนการกลุ่ม การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล

ความหมายการนิเทศ (Supervision) หมายถึง การนิเทศ การให้ความช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ และการปรับปรุง เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

โกลแฮมเมอร์ และคณะ (Goldhammer et al., 1980 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544, หน้า 222) กล่าวถึง การนิเทศการศึกษาไว้ว่าเป็นลักษณะงานที่มอบหมายให้ครูหรือผู้นิเทศที่จะกระตุ้นให้ครูหรือครูแนะแนวในสถานศึกษา ได้มีการพัฒนาในการที่จะนำวิธีการสอนสู่การเรียนการสอนมาใช้โดยเน้นถึงทักษะในการติดต่อสื่อสารในปัจจุบัน การนิเทศการศึกษาเป็นความพยายามที่จะช่วยเหลือครูแก้ปัญหา ช่วยเหลือครูในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างครูและนักเรียน สอดคล้องกับกลิคแมน และคณะ (Glickman et al., 1998, p. 8 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2543, หน้า 227) ที่กล่าวถึงการนิเทศการศึกษาไว้ว่าเป็นแนวคิดเกี่ยวกับงานและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งเป็น

การสอนในเรื่องหลักสูตร การจัดครูเข้าสอน การจัดสื่อการสอนสิ่งอำนวยความสะดวก การเตรียม และพัฒนาครู รวมทั้งการประเมินการเรียนการสอน

ดังนั้น การนิเทศการศึกษาจึงหมายถึง กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการร่วมมือกันทางการศึกษาในการจัดกิจกรรมทุกอย่างระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศ โดยมีจุดเน้นที่สำคัญ คือ พยายามที่จะช่วยเหลือครูแก้ปัญหาในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างครูและนักเรียน ปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนมีประสิทธิภาพ และยังเป็นการพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครู ซึ่งผลจากการพัฒนาครูในขั้นสุดท้ายคือ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น

ความสำคัญของการนิเทศ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 262-263) ได้กล่าวถึง ความสำคัญและความเป็นมาของการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การศึกษาจะมีคุณภาพขึ้นอยู่กับจัดการเรียนการสอนของครูในสถานศึกษา ดังนั้น ภารกิจหลักของโรงเรียนก็คือ การดำเนินงานด้านวิชาการ ได้แก่ งานหลักสูตรและการเรียนการสอน และมีภารกิจในการสนับสนุนการเรียนการสอน เช่น งานอาคารสถานที่ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานธุรการและการเงิน และได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศการเรียนการสอน ดังนี้ 1) ศิษยานิเทศก์มีจำนวนจำกัดไม่สามารถนิเทศได้อย่างทั่วถึงและเจาะลึกถึงการเรียนการสอนในห้องเรียน 2) การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการใช้ทรัพยากรในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งบุคลากรมีจำนวนมากและมีความชำนาญในสาขาเป็นการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาด้วย 3) การนิเทศภายในโรงเรียนจะสร้างความใกล้ชิดความคุ้นเคยกันและการทำงานร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน 4) การประสานในโรงเรียนสะดวกเพราะความคุ้นเคยกัน สามารถประชาสัมพันธ์งานได้ทั่วถึง กล่าวโดยสรุป การนิเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากกระบวนการนิเทศเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานในด้านการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับบริบททางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลง การดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

ลักษณะการนิเทศการสอน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติของ ศิษยานิเทศก์ คือ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานวิชาการ และงานนิเทศการศึกษาเพื่อปรับปรุงการเรียน

การสอนให้ได้มาตรฐานการศึกษา คั่นกว่าทางวิชาการ และวิเคราะห์ วิจัย ติดตาม ตรวจสอบและ ประเมินผล เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และปฏิบัติหน้าที่อื่น ตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540) ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ ดังนี้ ผู้ประกอบวิชาชีพศึกษานิเทศก์ ต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

- 1) ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาการนิเทศการศึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา
- 2) ตัดสินใจปฏิบัติการนิเทศการศึกษา โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้รับการนิเทศ
- 3) มุ่งมั่น พัฒนาผู้รับการนิเทศให้ลงมือปฏิบัติการจนเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ
- 4) พัฒนาแผนการนิเทศให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
- 5) พัฒนาและใช้นวัตกรรมการนิเทศการศึกษา จนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ
- 6) จัดกิจกรรมการนิเทศการศึกษาโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้รับการนิเทศ
- 7) รายงานผลการนิเทศการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
- 8) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 9) ร่วมพัฒนางานกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์
- 10) แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
- 11) เป็นผู้นำและสร้างผู้นำทางวิชาการ
- 12) สร้างโอกาสในการพัฒนางานได้ทุกสถานการณ์

ประเภทของงานนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษา อาจแบ่งออกตามวิธีปฏิบัติงานเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การนิเทศเพื่อการแก้ไข (Correction) เป็นการนิเทศที่เกิดจากการพบข้อผิดพลาด และบกพร่องก็ให้หาทางช่วยแก้ไขโดยวิธีการต่าง ๆ
2. การนิเทศเพื่อป้องกัน (Prevention) เป็นการนิเทศที่พยายามหาวิธีการต่าง ๆ มาจัดดำเนินงานเพื่อป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น
3. การนิเทศเพื่อก่อ (Construction) เป็นการนิเทศที่เกิดจากความพยายามที่จะกระทำในทางที่เหมาะสมเพื่อความเจริญเติบโตในอนาคต เช่น การใช้ระเบียบวิธีสอนที่ดีเป็นประจำ ช่วยให้กำลังใจช่วยกระตุ้นให้ครูทำงานด้วยความกระฉับกระเฉง
4. การนิเทศเพื่อการสร้างสรรค์ (Creation) เป็นการนิเทศที่พยายามจะคิดสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

บทบาทของผู้บริหารในการนิเทศ

การนิเทศภายในจากบุคคลภายนอกยังไม่สามารถจะกระทำได้อย่างทั่วถึง เพื่อเป็นการแก้ปัญหาในเรื่องนี้และให้โรงเรียนสามารถปรับปรุงส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอน ภายในโรงเรียนได้ดียิ่งขึ้น การนิเทศภายในจึงควรอาศัยบุคลากรภายในโรงเรียนเป็นผู้นิเทศด้วยการมีผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่รับผิดชอบ และให้การสนับสนุนเป็นสิ่งสำคัญ สุจริต เพียรชอบ

(สุนันทา สบายวรรณ, 2555, หน้า 33-34) ได้เสนองานนิเทศภายในที่ผู้บริหารควรปฏิบัติจัดทำไว้หลายประการ คือ

1. การช่วยเหลือครูทางด้านวิชาการและด้านบริหาร ได้แก่ ปฐมนิเทศครูใหม่ จัดประชุมครูก่อนเปิดภาคเรียน การสังเกตการสอนในชั้นเรียน การเยี่ยมชั้นเรียน การสาธิตการสอน การให้คำปรึกษาหารือเป็นรายบุคคลหรือรายหมู่ การจัดประชุมปฏิบัติงาน การอบรมครู การจัดสัมมนา การจัดหนังสือที่มีคุณค่าทางวิชาการ ปรับปรุงห้องสมุดให้ทันสมัย และแนะนำครูให้ใช้ห้องสมุด แนะนำให้ครูเป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการต่าง ๆ จัดบริการโสตทัศนศึกษา ให้แก่ครูเป็นอย่างดีและควรมีการสนับสนุนให้ครูใช้อุปกรณ์เหล่านั้น

2. การช่วยเหลือครูในด้านปัญหาส่วนตัว ได้แก่ การดูแลทุกข์สุขของครูในปกครอง อย่างเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจนกระทั่งครูสามารถปรับทุกข์ด้วยทั้งด้านส่วนตัว รวมทั้งปัญหาในการทำงานตลอดจนเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี

3. การสร้างขวัญของครูในโรงเรียน ได้แก่ ช่วยเหลือครูในโรงเรียนที่มีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การบริหาร และการดำเนินการสอนอย่างเพียงพอ จัดสภาพการทำงานได้ดี สะดวกสบายเป็นสุข ช่วยให้ครูมีความอบอุ่นสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างเป็นสุขไม่น้อยหน้าต่ำต้อย เป็นที่ปรึกษาที่ดีของครูได้ทุกโอกาส สร้างลักษณะนิสัยเป็นผู้นำให้กับครูเปิดโอกาสให้ครูได้ทำงานที่ใช้ความคิดริเริ่มของตัวเองให้มาก พยายามให้ครูรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานโดยทั่วไป ควรเป็นผู้มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของครู ช่วยให้ครูมีความสำเร็จในการทำงานมีความเจริญงอกงาม ให้ครูมีส่วนร่วมในการวางนโยบาย ให้ครูมีความนับถือตนเอง ไม่รู้สึกว่าได้รับการหลู่เกียรติหรือเหยียดหยามหรือรู้สึกด้อย การดำเนินการต่าง ๆ ในโรงเรียนควรเป็นประชาธิปไตย ควรมีความยุติธรรมต่อครูทุกคน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ซึ่งอาจทำได้ ดังนี้ จัดรับฟังความคิดเห็นของครูภายในโรงเรียน จัดให้มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน จัดให้มีกล่องรับฟังความคิดเห็นของโรงเรียน จัดให้มีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ช่วยให้ครูประเมินผลการสอนของตนเอง ช่วยให้ครูรู้จักการประเมินผลการเรียนและความก้าวหน้าของนักเรียน

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนกับการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นสิ่งที่แยกออกจากกันไม่ได้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน เพราะถือว่าเป็นงานหลักของการบริหารโรงเรียนงานหนึ่ง นิเทศภายในเพื่อให้เกิดผลโดยตรงต่อวัตถุประสงค์ด้านการเรียนการสอนของครูในโรงเรียน

สรุปได้ว่า การนิเทศและการประเมินผล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาของครูผู้สอน เพื่อช่วยเหลือ แนะนำ ปรับปรุงพัฒนาการจัดการเรียนการสอนตลอดจนผู้ปฏิบัติหน้าที่ในงานที่ได้รับมอบหมาย ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้บริหารมีหน้าที่ในการช่วยเหลือครูทางด้านวิชาการและด้านบริหาร การช่วยเหลือครูในด้านปัญหาส่วนตัว การสร้างขวัญของครูในโรงเรียน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล

อัญชลี ธรรมะวิสิกุล (2552) ได้กล่าวถึง การติดตามและประเมินผล หรือจะเรียกสั้น ๆ ว่าระบบการติดตามและประเมินผล นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้ดำเนินโครงการทราบว่า โครงการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการมากน้อยเพียงใด ดำเนินการประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพหรือไม่ ผลจากการติดตามและประเมินผล จะให้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ จุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ช่วยให้การบริหารแผนงานและโครงการมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น ระบบการติดตามและประเมินผลจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริหารแผนงานและ โครงการ เพราะในวงจรบริหารแผนงานและโครงการ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การปฏิบัติตามแผน (Implementation) การควบคุม (Control) และการประเมินผล (Evaluation) ถ้าขาดส่วนหนึ่งส่วนใด หรือส่วนหนึ่งส่วนใดขาดประสิทธิภาพก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารแผนงานและโครงการทั้งหมด

ความหมายของการติดตามและประเมินผล

อัญชลี ธรรมะวิสิกุล (2552) การติดตามและประเมินผล มีคำซึ่งมีความหมายเฉพาะตัวที่แยกจากกันได้ชัดเจน แต่ในการดำเนินงานหรือจัดกิจกรรมแล้วมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างใกล้ชิดจนทำให้เกิดความสับสนอยู่เสมอ คือ คำว่า ติดตาม (Monitoring) และคำว่า ประเมินผล (Evaluation) ทั้งสองคำดังกล่าวมีวิธีทำงานที่แตกต่างกัน คือ การติดตาม เป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะต่างจากการประเมินผล ดังนี้

1. การติดตาม เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลปฏิบัติงานตามแผน ซึ่งมีการกำหนดไว้แล้ว เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ แก้ไข ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน หรือกำหนดวิธีการดำเนินงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้น ดังนั้น จุดเน้นที่สำคัญของการติดตาม คือ การปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อการตรวจสอบ ควบคุม กำกับ การปฏิบัติงานของโครงการ

2. การประเมินผล เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และนำผลมาใช้ในการเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการ

3. การติดตาม จะเกิดขึ้นในขณะที่โครงการกำลังดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ส่วนการประเมินจะเกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของโครงการ นับตั้งแต่ก่อนตัดสินใจจัดทำโครงการ ในขณะที่ดำเนินงานในช่วงระยะต่าง ๆ และเมื่อโครงการดำเนินงานเสร็จแล้ว หรือประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ

4. การประเมินผล บางมิตินำมาใช้ในการประเมินความสำเร็จของโครงการ ว่าบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการที่ตั้งไว้หรือไม่ มีปัญหา อุปสรรคอะไรบ้าง

5. ความแตกต่างและส่วนที่ซ้ำซ้อนกันของการติดตามและประเมินผล คือ การติดตาม (Monitoring) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่า ได้มีการดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ของโครงการที่กำหนดได้อย่างไร ข้อมูลที่ได้จะนำมาประกอบเป็นเครื่องมือ ควบคุม กำกับ การดำเนินงานในขณะที่ปฏิบัติโครงการโดยตรง ทั้งในด้านปัจจัย (Input) ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process) และด้านผลผลิต (Output) สำหรับการประเมินผล (Evaluation) มีขอบข่ายกว้างขวาง ขึ้นอยู่ว่าจะประเมินในขั้นตอนใดของโครงการ เช่น ก่อนเริ่มโครงการ ขณะดำเนินโครงการ ซึ่งอาจดำเนินการเป็นช่วง เป็นระยะต่าง ๆ เช่น ทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน ทุกปี ประเมินเมื่อโครงการดำเนินงานไประยะครึ่งโครงการ เป็นต้น หรือเป็นการประเมินผลเมื่อโครงการดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

สำหรับกระบวนการติดตามและประเมินผลในปัจจุบันนั้น ตามแนวคิดของแคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2000 อ้างถึงใน อัญชญา ณ ระนอง, 2544) ได้เสนอแนวคิด Balanced scorecard เพื่อใช้ในการวัดผลของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ให้ได้ภาพรวมขององค์กรอย่างสมดุลขึ้น โดยการวัดผลนอกจากการวัดทางด้านการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้ว ต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการสร้างอนาคตให้แก่องค์กรด้วย แนวคิดนี้ผู้บริหารสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรนั้น ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยขอบเขตหรือองค์ประกอบในการวัดผลตามแนวคิดของ Balanced scorecard ภายใต้มุมมองแต่ละด้านนั้นจะประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ (Objective) เพื่อเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองที่ต้องการจะชี้วัด 2) ตัวชี้วัด (Performance indication) คือ ตัวชี้วัดนั้นจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ 3) เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือค่าตัวเลขที่ตั้งไว้เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงค่านั้น ๆ (4) แผนงาน โครงการที่ตั้งใจ (Initiatives) คือ แผนการปฏิบัติงานที่มีการลำดับเป็นขั้น ๆ ในการจัดทำกิจกรรม

โดยสรุป ในด้านการติดตาม จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและปรับปรุง การดำเนินงานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้โดยตรง ข้อกำหนดด้านข้อมูลสารสนเทศและรายละเอียด ในรายงานต่าง ๆ เป็นไปเพื่อช่วยให้ฝ่ายปฏิบัติทราบได้ว่า มีการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ใน แผนงานหรือไม่ ผลการปฏิบัติเป็นอย่างไร ต้องแก้ไขปรับปรุงในเรื่องใด ด้วยวิธีการอย่างไร ช่วยให้ฝ่ายอำนวยการและฝ่ายนโยบายทราบว่า ผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายเป็นอย่างไร สอดคล้องกับนโยบายและจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการเพียงใด ควรกำหนดวิธีการปรับปรุง แก้ไขอย่างไรในส่วนไหนของระบบงาน

สรุป การนิเทศและการประเมินผล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดระบบ การเข้านิเทศติดตามผลกระบวนการเรียนรู้ที่กำหนดในแผนการสอนของครูในทุกกลุ่มสาระ ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของการนิเทศการสอน ออกแบบและพัฒนารูปแบบการนิเทศการสอน นำรูปแบบการนิเทศการสอนไปใช้ ประเมินผลรูปแบบการนิเทศการสอน

การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

อากรณ ภูวิทย์พันธุ์ (2548) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า ในปัจจุบันโลกได้ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทำให้ โลกก้าวสู่ยุคการแข่งขันทางเศรษฐกิจเสรีไร้พรมแดน และสังคมบนฐานแห่งความรู้ กระแส การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาองค์การให้สามารถก้าวทัน ต่อความเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ องค์การจะต้องบริหาร การเปลี่ยนแปลง และวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การ เพื่อสร้างจุดแข็ง ดังนั้น การพัฒนา องค์การจึงมีความสำคัญ โดยจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพใน การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ท่ามกลางความท้าทายของการบริหารในยุคของการแข่งขัน ด้วยทุนมนุษย์ “คน” จึงเป็นต้นทุนสำคัญขององค์การในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เจริญยุทธศาสตร์ และตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงจำเป็นต้องสร้างความเข้มแข็งให้เพียงพอที่จะเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว และปรับเปลี่ยนบทบาทจากการให้ความสำคัญกับการทำงานประจำและงานเอกสาร มาเป็นการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์ให้้องค์การสามารถบริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ เพื่อนำพาองค์การให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ทรัพยากรบุคคลที่มี สมรรถนะสูง มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ และองค์การจะบรรลุเป้าหมายได้ จะต้อง มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างสร้างสรรค์และชาญฉลาด โดยใช้ทักษะการบริหารจัดวางคน ให้เหมาะสมกับงาน เพื่อจะได้ดึงศักยภาพและความสามารถที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรมาใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด และองค์การจะต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา

อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และเพื่อรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กร ทั้งนี้ เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ (Competitive advantage)

คณีย์ เทียนพุด (2546, หน้า 55) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย องค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยพัฒนาสมรรถนะ (Competency) เพื่อพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้มีสมรรถนะสูง เป็นแรงสำคัญในการพัฒนาองค์กร แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลในองค์กร (Competency) ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลลีแลนด์ (David McClelland) นักจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ (Competency) แต่บริษัทควรว่าจ้างบุคคลที่ความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (Test scores) และต่อมาองค์กร U.S. Foreign service ได้ขอให้เดวิด แมคเคลลีแลนด์พัฒนาวิธีการคัดเลือกคนใหม่

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ ไว้ว่า คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristic or attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทาง คือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

ความหมายของสมรรถนะดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ คือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและส่งผลต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบทำให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยมีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ซ่อนเร้นอยู่ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่น ๆ ซึ่งพฤติกรรมที่นำมาใช้จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์ หรือเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellent performance) การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ (Competency) เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การพัฒนาบุคลากร ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามหลักของ Competency ด้วยเทคนิคที่มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างประสบความสำเร็จ โดยให้ความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถ

ในการสร้าง ผลการปฏิบัติงานที่ดีตามแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กร เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงาน ไปสู่ความเป็นเลิศ

แนวคิดในการพัฒนาทีมงาน

พุตตี (Putti, 1988 อ้างถึงใน จิราภรณ์ สีขาว, 2541, หน้า 2) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม นั้น ผลงานที่ได้จากทีมจะมากกว่าผลงานของแต่ละคนที่ทำงานคนเดียวมารวมกัน ดังนั้น การทำงานเป็นทีมจึงเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุด ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานมีอยู่หลายกรณี ที่ผลงานออกมามีดีกว่าและประหยัดกว่ากลุ่มย่อย จะมีความรู้สึกของการทำงานเป็นทีมมาก จึงเป็นผลให้สมาชิกกลุ่มพร้อมที่จะร่วมในกิจกรรมกลุ่ม และเมื่อมีส่วนร่วมก็มีความผูกพันและ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างดี และถ้ามุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิกของกลุ่ม และมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกับงานที่กลุ่มกำลังทำ จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กรเป็นการสร้าง พื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับความรู้ ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม และสามารถนำไปสู่การพัฒนา ทีมงานได้ โดยต้องอาศัยเทคนิควิธีการหลายอย่างที่จะสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง และพัฒนาทีมงาน อย่างต่อเนื่องเพื่อองค์กรที่เข้มแข็งต่อไป

ทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่ใช้ความสามารถแต่ละบุคคลให้ทำงานร่วมกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่กระบวนการทำงานเป็นกลุ่มและผลงานของกลุ่ม เพื่อผลประโยชน์ ขององค์กรหรือหน่วยงาน การสร้างทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ พยายามทำให้กลุ่มสามารถเรียนรู้วิธีการวินิจฉัยปัญหา ปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น ความร่วมมือร่วมใจประสานงานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ ร่วมกัน

วูดค็อก (Woodcock, 1989 อ้างถึงใน จิราภรณ์ สีขาว, 2541, หน้า 4-6) ได้ให้แนวคิด องค์กรประกอบของทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วย คุณลักษณะที่ดี คือ 1) บทบาท ที่สมดุล 2) วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นต้องกัน 3) การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้า เพื่อแก้ปัญหา 4) การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน 5) ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้ง 6) กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 7) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม 8) การทบทวนการปฏิบัติงาน อย่างสม่ำเสมอ 9) การพัฒนาตนเอง 10) ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม 11) การสื่อสารที่ดี ดังนั้น คุณลักษณะในการสร้างทีมงาน 11 ประการ ของทีมงานที่กล่าวมาแล้วจะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ กันเหมือนระบบต่าง ๆ ในร่างกายของคนเรา หากระบบใดระบบหนึ่งในร่างกายบกพร่อง ผลร้าย จะกระทบกระเทือนถึงระบบอื่น ๆ ด้วย โดยนัยเดียวกัน หากเราปรับปรุงพัฒนาองค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่ง ผลดีจะเกิดขึ้นแก่ทีมงานหรือองค์กรทั้งหมด

วูดค็อก (Woodcock, 1989 อ้างถึงใน จิราภรณ์ สีขาว, 2541) กล่าวว่า การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม มุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิกให้มีประสิทธิผลของกลุ่มสูงขึ้นได้ เพื่อมีการวางแผนที่มีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพผ่านการวิเคราะห์อย่างมีระบบและได้การยอมรับในหน่วยงานในการสร้างทีมงานมีวัตถุประสงค์พื้นฐานในการปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างสมาชิกของกลุ่มด้วยการทำงานร่วมกันตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ วัตถุประสงค์ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจบทบาทของตนดีขึ้นในการทำงานเป็นกลุ่ม
 2. มีความเข้าใจดีขึ้นเกี่ยวกับ “ธรรมเนียม” หรือกฎข้อบังคับของกลุ่มนั้นคือ วัตถุประสงค์และบทบาทในการทำงานทั้งหมดในองค์การ
 3. เพิ่มพูนการสื่อสารในระหว่างสมาชิกของกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
 4. ความสนับสนุนซึ่งกันและกันเพิ่มขึ้นในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม
 5. ความเข้าใจอย่างกระจ่างแจ้งเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม เช่น พฤติกรรม และความสัมพันธ์ของกลุ่มที่มีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด
 6. วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเกี่ยวกับปัญหาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่ม ทั้งระดับที่เกี่ยวกับการทำงานโดยตรงและระดับที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในระหว่างบุคคล
 7. ความสามารถที่จะใช้ความขัดแย้งไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทางทำลาย
 8. การร่วมมือร่วมใจมากขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มและการลดการแข่งขันลง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างมากต่อบุคคล ต่อกลุ่มและต่อองค์การ
 9. การเพิ่มพูนความสามารถของกลุ่มที่จะทำงานร่วมกับกลุ่มอื่น ๆ ในองค์การ
 10. มีความรู้สึกของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม
- จากที่กล่าวมาข้างต้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนำองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย องค์กรจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยพัฒนาสมรรถนะ (Competency) เพื่อพัฒนาศักยภาพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้มีสมรรถนะสูงเป็นแรงสำคัญในการพัฒนาองค์กร แต่การทำงานเพื่อให้องค์การไปสู่ความสำเร็จนั้นไม่สามารถดำเนินการได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งต้องร่วมมือกันทำงาน โดยใช้ความสามารถแต่ละบุคคลทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่กระบวนการทำงานเป็นกลุ่มและผลงานของกลุ่มเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรหรือหน่วยงาน ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีมสามารถนำไปสู่การพัฒนาทีมงานได้ โดยต้องอาศัยเทคนิควิธีการหลายอย่างที่จะสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง และพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อองค์กรที่เข้มแข็งต่อไป

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการเป็นตัวแบบของความเป็นประชาธิปไตย เสริมสร้างกระบวนการกลุ่มเสริมสร้างบุคลากร ในการทำงานเป็นทีม สร้างทักษะการทำงานเป็นทีมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาทักษะ การทำงานเป็นทีมในกิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้

กระบวนการพัฒนาหลักสูตร

ฉันท ชาติทอง (2550, หน้า 59) กล่าวถึง การพัฒนาหลักสูตรว่า หมายถึง การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น หรือสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับ ความต้องการของสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปและสนองความต้องการของผู้เรียน การพัฒนา หลักสูตรระดับชาติ เป็นการพัฒนาหลักสูตรในลักษณะกว้าง ๆ โดยยึดถือแผนการปฏิบัติของชาติ เพื่อให้ผู้ใช้ในระดับต่าง ๆ นำไปขยายหรือปรับเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร สำหรับ การพัฒนาหลักสูตรระดับท้องถิ่น หมายถึง ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา จะเป็นการนำ หลักสูตรระดับชาติมาปรับเปลี่ยนเนื้อหาสาระให้มีความสอดคล้องกับท้องถิ่น ส่วนการพัฒนา หลักสูตรระดับชั้นเรียนเป็นการพัฒนาหลักสูตรโดยสถานศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เป็นการปรับขยายและปรับให้มีความสอดคล้องในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยการพัฒนา หลักสูตรระดับชั้นเรียน เป็นการพัฒนาที่เน้นความต้องการและความถนัด ความสนใจของผู้เรียน ซึ่งเป็นการปรับจุดประสงค์ เนื้อหาวิชา และกิจกรรมการเรียนการสอนโดยครูผู้สอน จากแนวคิด ของนักการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร พบว่า เป็นกระบวนการทำงานที่เป็นระบบเป็นวงจร เชื่อมโยงกันในมิติต่าง ๆ นักพัฒนาหลักสูตรต้องดำเนินการให้มีมิติต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่นและมี ประสิทธิภาพ

การจัดทำหรือหลักการพัฒนาหลักสูตรนั้น มีสิ่งที่ต้องปฏิบัติและพิจารณาที่สำคัญ คือ การกำหนดเป้าหมายเบื้องต้นของหลักสูตรที่จัดทำนั้นให้ชัดเจนว่ามีเป้าหมายเพื่ออะไร ทั้งโดยส่วนรวม และส่วนย่อยของหลักสูตร หลังจากนั้นจึงเลือกเนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอน วิธีการประเมิน และกำหนดรูปแบบในการนำหลักสูตรไปใช้ในโรงเรียน ซึ่งการดำเนินการจะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้การพัฒนาหลักสูตรดำเนินไปอย่างครบถ้วนและเกิดผลดี นั่นคือ ได้หลักสูตรที่มี ประสิทธิภาพนั่นเอง

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2533, หน้า 19 อ้างถึงใน ฉันท ชาติทอง, 2550, หน้า 45) ได้เสนอ กระบวนการพัฒนาหลักสูตรไว้ 3 ระบบ โดยเริ่มต้นจากระบบการร่างหลักสูตร ระบบการนำ หลักสูตรไปใช้ และระบบการประเมินหลักสูตร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ระบบการร่างหลักสูตร ประกอบด้วย การกำหนดหลักสูตร โดยดูความสอดคล้องกับเนื้อหาวิชา สภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง หลังจากนั้นเริ่มกำหนดรูปแบบหลักสูตร ได้แก่ การกำหนดหลักการ โครงสร้างองค์ประกอบหลักสูตร วัตถุประสงค์ เนื้อหา ประสบการณ์การเรียนรู้ และการประเมินผล หลังจากนั้นดำเนินการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร โดยผ่านผู้เชี่ยวชาญ หรือการสัมมนา และมีการทดลองนำร่อง พร้อมทั้งรวบรวมผลการวิจัยและปรับแก้หลักสูตร ก่อนนำไปใช้

2. ระบบการใช้หลักสูตร ประกอบด้วย การขออนุมัติหลักสูตรจากหน่วยงานหรือกระทรวงดำเนินการวางแผนการใช้หลักสูตร โดยเริ่มจากการประชาสัมพันธ์หลักสูตร การเตรียมความพร้อมของบุคลากร จัดงบประมาณและวัสดุหลักสูตร บริการสนับสนุนจัดเตรียมอาคารสถานที่ ระบบบริหารและจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และติดตามผลการใช้หลักสูตร หลังจากนั้นเข้าสู่ระบบการบริหารหลักสูตร โดยการดำเนินการตามแผนกิจกรรมการเรียนการสอนแผนการสอน คู่มือการสอน คู่มือการเรียนรู้ เตรียมความพร้อมของผู้สอน ความพร้อมของผู้เรียนและการประเมินผลการเรียน

3. ระบบการประเมินผล ประกอบด้วย การวางแผนการประเมินผลการใช้หลักสูตร ทั้งการประเมินย่อย การประเมินรวบยอด การประเมินระบบหลักสูตร ระบบการบริหารและสัมฤทธิ์ของผู้เรียน หลังจากนั้นเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และรายงานข้อมูล ตามลำดับ

ทาบ (Taba, 1962, p. 12 อ้างถึงใน ฆนัท ชาติทอง, 2550, หน้า 47) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรไว้ 7 ขั้นตอน คือ 1) การวินิจฉัยความต้องการและความจำเป็นของสังคม 2) การกำหนดจุดมุ่งหมาย 3) การเลือกเนื้อหาสาระ 4) การจัดเนื้อหาสาระ 5) การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ 6) การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ 7) การกำหนดวิธีการและประเมินผล

เซเลอร์ และคณะ (Saylor et al., 1981, p. 30 อ้างถึงใน ฆนัท ชาติทอง, 2550, หน้า 47-48) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร ดังนี้

1. การศึกษาตัวแปรต่าง ๆ จากภายนอก ได้แก่ ภูมิหลังของนักเรียน สังคม ธรรมชาติของการเรียนรู้ แผนการศึกษาแห่งชาติ ทรัพยากร และความสะดวกสบายในการพัฒนาหลักสูตร และคำแนะนำจากผู้ประกอบอาชีพ

2. การกำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อการออกแบบหลักสูตร โดยนักวางแผนหลักสูตร และใช้ข้อมูลทางการเมืองและสังคมเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ การออกแบบหลักสูตร

3. การนำหลักสูตรไปใช้ โดยครูเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมของการสอน การวางแผนหลักสูตร รวมถึงการแนะนำแหล่งของสื่อการเรียนรู้โดยให้มีความยืดหยุ่นและมีอิสระแก่ครูและนักเรียน

4. การประเมินผลหลักสูตร ทำโดยครูเป็นผู้พิจารณาขั้นตอนการประเมิน เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน โดยวางแผนหลักสูตรร่วมกันพิจารณาขั้นตอน การประเมินผลหลักสูตร ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการและประเมินผลจะใช้เป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจ เพื่อวางแผนในอนาคตต่อไป

การนำหลักสูตรไปใช้

ฉันท ชาติทอง (2550, หน้า 55) กล่าวถึง การนำหลักสูตรไปใช้ เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาหลักสูตร เพราะเป็นการนำอุดมการณ์ จุดหมายของหลักสูตร เนื้อหาวิชา และประสบการณ์การเรียนรู้ที่ถ่วงกันอย่างดีแล้วไปสู่ผู้เรียน ขั้นตอนการนำหลักสูตรไปใช้ มีความสำคัญยิ่งกว่าขั้นตอนใด ๆ ทั้งหมด เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหลักสูตร ถึงแม้หลักสูตรจะสร้างไว้ดีเพียงใดก็ตาม ยังไม่สามารถจะกล่าวได้ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ถ้าหากว่าการนำหลักสูตรไปใช้ดำเนินไปอย่างไม่ถูกต้องหรือไม่ดีเพียงพอ ความล้มเหลวของหลักสูตรก็จะเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะฉะนั้นการนำหลักสูตรไปใช้ จึงมีความสำคัญที่ผู้เกี่ยวข้องในการนำหลักสูตรไปใช้ จะต้องทำความเข้าใจกับวิธีการขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้สามารถนำหลักสูตรไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามความมุ่งหมายทุกประการ การนำหลักสูตรไปใช้ เป็นงานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ตั้งแต่ผู้บริหารระดับกระทรวง กรม กอง ผู้บริหารระดับโรงเรียน ครูผู้สอน ศึกษานิเทศก์ และบุคคลอื่น ๆ ขอบเขตและงานของการนำหลักสูตรไปใช้ เป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง เพราะฉะนั้นการนำหลักสูตรไปใช้จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างรอบคอบและระมัดระวัง

สันต์ ชรรรมบำรุง (2527, หน้า 133 อ้างถึงใน ฉันท ชาติทอง, 2550, หน้า 55) ได้กล่าวว่า การนำหลักสูตรไปใช้เป็นแนวทางที่จะนำหลักสูตร ซึ่งเปรียบเสมือนภาคทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ จะให้ได้ผลและมีประสิทธิภาพนั้น บุคคลที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนจะต้องศึกษาเข้าใจหลักสูตรอย่างถ่องแท้ ต้องรู้จักวิธีการขยายหลักสูตรมาสู่ชั้นเรียน

หลักการสำคัญในการนำหลักสูตรไปใช้มี ดังนี้

1. มีการวางแผนและเตรียมการในการนำหลักสูตรไปใช้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรจะศึกษาวิเคราะห์ ทำความเข้าใจหลักสูตรที่จะนำไปใช้ให้มีความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในทำนองเดียวกันและสอดคล้องต่อเนื่องกัน

2. มีคณะบุคคลทั้งส่วนกลางและส่วนท้องถิ่นที่จะต้องทำหน้าที่ประสานงานกันเป็นอย่างดี ในแต่ละขั้นตอนในการนำหลักสูตรไปใช้

3. ดำเนินการอย่างเป็นระบบเป็นไปตามขั้นตอนที่วางแผนและเตรียมการไว้ การนำหลักสูตรไปใช้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การนำหลักสูตรไปใช้ประสบความสำเร็จได้

ปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เอกสารหลักสูตรต่าง ๆ ตลอดจนสถานที่ต่าง ๆ ที่จะเป็นแหล่งให้ความรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการจัดเตรียมไว้เป็นอย่างดี และพร้อมที่จะให้การสนับสนุนได้เมื่อได้รับการร้องขอ

4. ครูเป็นบุคลากรที่สำคัญในการนำหลักสูตรไปใช้ ดังนั้น ครูจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่และจริงจัง ตั้งแต่การอบรมความรู้ ความเข้าใจทักษะและเจตคติเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรอย่างเข้มข้น

5. การนำหลักสูตรไปใช้ควรจัดตั้งให้มีหน่วยงานที่มีผู้ชำนาญการพิเศษ เพื่อให้ให้การสนับสนุนและพัฒนาครูโดยการทำหน้าที่นิเทศ ติดตามผลการนำหลักสูตรไปใช้ และควรปฏิบัติงานร่วมกับครูอย่างใกล้ชิด

6. หน่วยงานและบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปใช้ ไม่ว่าจะเป็นส่วนกลางหรือส่วนท้องถิ่นต้องปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถ

7. การนำหลักสูตรไปใช้สำหรับผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกหน่วยงานจะต้องมีติดตามและประเมินผลเป็นระยะ เพื่อจะได้นำข้อมูลต่าง ๆ มาประเมินวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาทั้งในแง่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และการวางแนวทางในการนำหลักสูตรไปใช้ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปใช้

1. การแปลงหลักสูตรไปสู่การสอน คือ การตีความหมายและกำหนดรายละเอียดของหลักสูตร โดยจะดำเนินการในรูปของเอกสารประกอบหลักสูตร และวัสดุอุปกรณ์การสอน เช่น โครงการสอน ประมวลการสอน คู่มือครู เป็นต้น

2. การจัดปัจจัยและสภาพต่าง ๆ ภายในโรงเรียน เพื่อให้หลักสูตรบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารโรงเรียนควรสำรวจปัจจัยและสภาพต่าง ๆ ของโรงเรียนว่าเหมาะสมกับสภาพการนำหลักสูตรมาปฏิบัติหรือไม่

3. การสอนซึ่งเป็นหน้าที่ของครูประจำการถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการนำหลักสูตรไปใช้ ครูต้องสอนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เลือกวิธีสอนให้เหมาะสม โดยผู้บริหารคอยให้ความสะดวกให้คำแนะนำและให้กำลังใจ

จากที่กล่าวมาข้างต้นในการพัฒนาหลักสูตรและการใช้หลักสูตร คือ การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัตินั้น จำเป็นต้องเตรียมการพัฒนาบุคลากร เอกสาร และสื่อประเภทต่าง ๆ สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในแนวทางที่กำหนดขึ้นมาใหม่ ฝึกอบรมให้เกิดทักษะในการใช้หลักสูตร หรือวิธีการใหม่ ๆ สร้างหรือเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้เรียน เตรียมการนิเทศภายในและปฏิบัติตามแผนที่กำหนด

สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินและปรับปรุงหลักสูตร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนและสังคม และปรับปรุงหลักสูตรทุกปีการศึกษาทำความเข้าใจหลักสูตรที่จะนำไปใช้ให้สอดคล้องต่อเนื่องกัน ตลอดจนจัดปัจจัยและสภาพต่าง ๆ ภายในโรงเรียน เพื่อให้หลักสูตรบรรลุเป้าหมาย

การพัฒนากระบวนการกลุ่ม

ความหมายของกลุ่ม

ฉันทูพันธ์ เจริญนนท์ (2544, หน้า 10) กล่าวว่า กลุ่ม หมายถึง ระบบสังคมที่เกิดขึ้นจากบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปเข้ามารวมตัวกัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยไม่ได้กำหนดขอบเขตของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกว่าจะใกล้ชิดและช่วยเหลือกันเพียงใด การรวมกลุ่มงานจะพิจารณาที่ความสำเร็จของเป้าหมายเป็นสำคัญ แต่จะไม่ตระหนักถึงความผูกพันและความสัมพันธ์ทางจิตใจของสมาชิก กรีนเบิร์ก และบาร์รอน (Greenberg & Baron, 1997, p. 250) กล่าวว่า กลุ่มเป็นการรวมตัวของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน โดยคงรูปแบบของความสัมพันธ์ต่อกันอย่างชัดเจน มีเป้าหมายร่วมกัน และยอมรับตนเองว่าเป็นกลุ่มหนึ่ง สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2546, หน้า 228) เห็นว่า กลุ่ม หมายถึง การรวมตัวของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปแล้วมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอในช่วงเวลาหนึ่ง มีบรรทัดฐานร่วมกัน และมีเอกลักษณ์เดียวกัน คนเหล่านี้จะมีการรับรู้ในตนเองว่า พวกเขาขึ้นต่อกันและกันในอนาคต ปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของเขาเหล่านั้น นอกจากนี้ ฮอดเกตส์ (Hodgetts, 1999) ได้ให้ความหมายของกลุ่มไว้อีกแนวคิดหนึ่งว่า กลุ่ม คือ หน่วยทางสังคมที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีอิสระเป็นตัวของตัวเอง ตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกันมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ดังนั้น กลุ่ม หมายถึง บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกัน มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน เพื่อให้กิจกรรมนั้น บรรลุจุดหมายปลายทางที่กลุ่มกำหนดไว้ โดยที่ทุกคนอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขด้วย

ความมุ่งหมายของกิจกรรมกลุ่ม

คมเพชร ฉัตรสุกกุล (2546, หน้า 149-150) กล่าวถึง ความมุ่งหมายของกิจกรรมกลุ่มไว้ดังนี้

1. เพื่อสร้างความเข้าใจในตนเองอย่างถูกต้อง โดยปกติทั่วไปอาจจะคิดว่า ตนเองมีความเข้าใจในตนเอง ไม่จำเป็นต้องให้คนอื่นชี้แจงว่าตนเป็นคนอย่างไร ในทางจิตวิทยาแล้วมนุษย์ย่อมเข้าใจตนเอง แต่บางด้านอาจจะไม่เข้าใจตนเอง ทั้งนี้เพราะว่า แต่ละคนมีการปรับตัวกับ

สิ่งแวดล้อมโดยใช้กลวิธีแตกต่างกันไป ด้วยเหตุนี้กิจกรรมก็อาจช่วยมนุษย์ได้โดยเป็นกระจกเงาสะท้อนให้เห็นภาพของตนเองทุก ๆ ด้าน

2. เพื่อสร้างความเข้าใจในบุคคลอื่น มนุษย์มีความต้องการที่จะอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ปัจจัยที่สำคัญ ประการหนึ่งก็คือ ความเข้าใจในสมาชิกของกลุ่ม ความเข้าใจในบุคคลอื่นจะทำให้เกิดการยอมรับพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมา ดังนั้น ในการทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกันของสมาชิกจะเปิดโอกาสให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ลักษณะต่าง ๆ ของแต่ละคนได้เป็นอย่างดี

3. เพื่อสร้างความสามารถในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิก ซึ่งนอกจากจะอาศัยความรู้ความสามารถในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิก สิ่งที่สำคัญและมีความหมายต่อความสำเร็จของกลุ่ม คือ ความร่วมมือ ซึ่งถ้าขาดความร่วมมือที่ดีจะทำให้การทำงานของกลุ่มไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้น ในการทำกิจกรรมกลุ่ม จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะเสริมสร้างคุณลักษณะที่ดีให้แก่สมาชิกกลุ่มให้มีทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น

จากเอกสารดังกล่าวสรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของกิจกรรมกลุ่ม คือ การช่วยให้บุคคลมีโอกาสฝึกทักษะให้แก่ตนเองเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาส่วนตัวและคนอื่น ช่วยให้คนพบหนทางในการที่จะช่วยให้สมาชิกปรับตัวเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม มีทักษะในการทำงานกลุ่ม มีความเข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่น ตลอดจนมีความสามารถในการแก้ปัญหา

กาญจนา ไชยพันธุ์ (2549) กระบวนการกลุ่มต้องอาศัยทฤษฎีเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดกระบวนการกลุ่ม ซึ่งมีทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีสถาน (Field theory) ของเลอวิน (Lewin) ในเรื่องของกลุ่ม เลอวินสรุปสาระสำคัญของทฤษฎีสถาน คือ พฤติกรรมเป็นผลจากพลังความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม กลุ่มไม่ได้เกิดจากการรวมตัวของสมาชิกเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นผลจากโครงสร้างที่เกิดจากการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและกันในกลุ่ม โครงสร้างของกลุ่มเกิดจากระบวนการของบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกัน การรวมกลุ่มแต่ละครั้งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

2. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ (Interaction theory) ของเบลล์ (Bales) โฮมาน และไวท์ (Homans & Whyte, n.d. อ้างถึงใน กาญจนา ไชยพันธุ์, 2549) ได้กล่าวถึงแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้ คือ 1) กลุ่มจะมีปฏิสัมพันธ์โดยการกระทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง 2) ปฏิสัมพันธ์จะเป็นปฏิสัมพันธ์ทุก ๆ ด้าน คือ ปฏิสัมพันธ์ทางร่างกาย ปฏิสัมพันธ์ทางวาจา ปฏิสัมพันธ์ทางจิตใจ 3) กิจกรรมต่าง ๆ ที่กระทำผ่านการมีปฏิสัมพันธ์นี้ จะก่อให้เกิดอารมณ์ความรู้สึกขึ้น

3. ทฤษฎีบุคลิกภาพของกลุ่ม (Group syntality theory) ของแคทเทลล์ (Cattell) ทฤษฎีนี้อาศัยหลักการจากทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement theory) คือ กฎแห่งผล (Law of effect) เพื่ออธิบายพฤติกรรมของกลุ่ม แนวคิดในทฤษฎีนี้ประกอบไปด้วย 1) ลักษณะของกลุ่มประกอบด้วย

กลุ่มแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วย สมาชิกซึ่งมีบุคลิกภาพเฉพาะตัว (Population traits) ได้แก่ สติปัญญา ทักษะ บุคลิกภาพ เป็นต้น 2) พล่งหรือการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของกลุ่ม (Dynamics of syntality) หมายถึง การแสดงกิจกรรมหรือความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่มเพื่อจุดมุ่งหมาย อย่างใดอย่างหนึ่ง การกระทำของสมาชิกจะมีลักษณะ 2 ประการ คือ ลักษณะที่ทำให้กลุ่มรวมกันได้ (Maintenance synergy) หมายถึง ลักษณะของความร่วมมือในการกระทำกิจกรรมของสมาชิก แต่ละกลุ่มเพื่อให้ความสัมพันธ์ของสมาชิกเป็นไปได้อย่างราบรื่น และก่อให้เกิดความสามัคคี ซึ่งจะทำให้การรวมกลุ่มไม่มีการแตกแยกหรือการถอนตัวออกจากกลุ่ม ลักษณะที่ทำให้กลุ่ม ประสบผลสำเร็จ (Effective synergy) หมายถึง กิจกรรมที่สมาชิกกระทำเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ที่ตั้งไว้

4. ทฤษฎีพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือ FIRO (Fundamental interpersonal relation orientation) ของชุตส์ (Schuts) ทฤษฎีนี้จะพิจารณาพฤติกรรมระหว่างสมาชิกที่พยายาม ปรับตัวเข้าหากัน โดยเชื่อว่าคนทุกคนจะมีลักษณะเฉพาะในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น ความต้องการ ที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นมี 3 ลักษณะ คือ 1) ความต้องการมีส่วนร่วมหรือการเชื่อมโยงกับผู้อื่น (Inclusion) 2) ความต้องการในการควบคุม (Control) หมายถึง กระบวนการบุคคลตัดสินใจ เพื่อจะให้อิทธิพล (Authority) มีอำนาจ (Power) หรือความต้องการจะควบคุมผู้อื่น ซึ่งอาจจะ แสดงออกมาในลักษณะ คือ การควบคุมผู้อื่น 3) ความต้องการเป็นที่รักใคร่ของผู้อื่น (Affection) หมายถึง ความรู้สึกและอารมณ์ส่วนตัวที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลสองคน เช่น ความรัก ความเป็นมิตร การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การสร้างความผูกพันทางอารมณ์ เพื่อให้เกิดความใกล้ชิดสนิทสนมต่อกัน

5. ทฤษฎีสัมฤทธิ์ผลของกลุ่ม (A theory of group achievement) ผู้ที่เริ่มทฤษฎีนี้ คือ Stogdill โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญในเรื่องผลผลิตหรือสัมฤทธิ์ผลของกลุ่ม ดังนั้น ทฤษฎีนี้ จึงไม่กล่าวถึงพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม แต่เน้น โครงสร้างของทฤษฎีประกอบด้วยตัวแปร 3 ประเภท คือ 1) การลงทุนของสมาชิกหรือตัวแปรที่สมาชิกป้อนใส่เข้าไป (Member input) 2) สื่อกลางของการลงทุนของสมาชิก (Mediating variables) เมื่อสมาชิกมีการลงทุนโดยกระทำหรือ มีปฏิสัมพันธ์ รวมทั้งการคาดหวังผลร่วมกันแล้ว สิ่งหนึ่งที่จะทำให้กลุ่มบรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย ที่ต้องการ คือ การกำหนดโครงสร้างของกลุ่มขึ้น เพื่อเป็นสื่อให้การลงทุนของสมาชิกบังเกิดผล โครงสร้างของกลุ่มประกอบด้วย โครงสร้างอย่างเป็นทางการ โครงสร้างเกี่ยวกับบทบาทของ สมาชิก และผลของกลุ่มหรือสัมฤทธิ์ผลของกลุ่ม

6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมกลุ่ม (Exchange theory) ชิโบทท์ และเคลลี (Thifaut & Kelley) กล่าวว่า ทฤษฎีนี้เน้นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกและกระบวนการกลุ่ม ซึ่งจะก่อให้เกิดผลจากการรวมกลุ่ม แนวคิดของทฤษฎีจะเป็นพื้นฐานของการทำหน้าที่ในกลุ่มได้

เป็นอย่างดี แนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีมี 2 ประการ ลุกท์ (Lugt, 1970) คือ 1) ในการรวมกลุ่มทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมและเกิดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในรูปต่าง ๆ 2) การแลกเปลี่ยนพฤติกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกจะก่อให้เกิดผลของกลุ่ม เช่น ความสบายใจ ความสนุกสนาน ความอึดอ้อมใจ ความพอใจ และเห็นคุณค่าของการพยายามกระทำพฤติกรรมนั้นให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่ต้องการ

7. ทฤษฎีสังคมมิติ (Sociometric theory) โมเรโน (Moreno) คือ ผู้ก่อตั้งทฤษฎีและอาศัยพื้นฐานทางทฤษฎี ดังนี้ 1) การกระทำและจริยธรรมหรือขอบเขตการกระทำของกลุ่มจะเกิดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม 2) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ คือ การแสดงบทบาทจำลอง (Role playing) หรือสังคมมิติ (Sociometric)

8. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic theory) ทฤษฎีจิตวิเคราะห์นี้ ซิกมันด์ (Sigmund, 1993) มีแนวคิดสำคัญของทฤษฎี คือ 1) กระบวนการทางแรงจูงใจ (Motivation process) เมื่อบุคคลมาอยู่รวมกันจะต้องอาศัยแรงจูงใจเป็นรางวัล หรือผลจากการทำงานในกลุ่ม 2) การรวมกลุ่ม (Cohesive) บุคคลจะมีโอกาสแสดงตนอย่างเปิดเผย หรือพยายามป้องกันปิดบังตนเองโดยกลวิธีในการป้องกันตน หรือพยายามปิดบังตนเองโดยกลวิธีในการวิเคราะห์ต่าง ๆ (Defense mechanism) การใช้แนวคิดนี้ในการวิเคราะห์กลุ่ม ซึ่งให้บุคคลแสดงออกตามความเป็นจริง โดยใช้วิธีการบำบัดจะทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความเข้าใจตนเองและผู้อื่น

พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่ม

ทองอินทร์ วงศ์โสธร, ประดิษฐ์ อุปรมย์ และประมวญ บุญยะโหดระ (2555, หน้า 286) กล่าวถึงเป้าหมายสำคัญของกระบวนการกลุ่มก็เพื่อให้บุคคลในกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยลักษณะของกลุ่มจะพบพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้โดยเร็วและสร้างเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลภายในกลุ่มให้แน่นแฟ้นมากขึ้น ได้แก่ พฤติกรรมดังต่อไปนี้ 1) การริเริ่ม เป็นพฤติกรรมการเสนอความคิดหรือแนวทางในการพิจารณาหรือแก้ปัญหาที่พยายามให้สมาชิกคนอื่น ๆ มีการเคลื่อนไหวในการใช้ความคิดหรือให้ความเห็น 2) การแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติม คือ การถามคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลหรือข้อเสนอที่จะนำมาเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาหรือการทำงานของกลุ่ม 3) การให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็น เป็นการเสนอข้อมูลหรือความคิดเห็นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่กลุ่มกำลังพิจารณา เพื่อให้กลุ่มได้ข้อมูลและแนวทางในการพิจารณาหรือแก้ไขปัญหา กว้างขวางมากขึ้น 4) การรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นโดยมีผู้ฟัง และไม่กล่าวหรือแสดงอาการดูหมิ่นดูแคลนความคิดเห็นเหล่านั้น ถ้าเป็นความคิดเห็นที่ไม่ตรงประเด็นหรือไม่มีเหตุผลสมควรก็หักล้างกันด้วยเหตุผลและทำที่

ที่ละมุนละม่อม 5) การประสานแนวคิด หมายถึง การเชื่อมโยงแนวความคิดที่สอดคล้องกัน เข้าด้วยกัน เพื่อให้เห็นประเด็นของปัญหาอย่างเด่นชัดหรือช่วยให้การดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กัน 6) การชี้แจงหรือขยายความเป็นการให้รายละเอียดในเรื่องหรือประเด็นที่กลุ่มยังมองเห็นไม่ชัดเจนหรือยังเข้าใจไม่ตรงกัน 7) การสรุป คือ การชี้ประเด็นให้ชัดเจน บอกให้กลุ่มทราบถึงสภาพของงานที่กำลังดำเนินอยู่หรือบ่งบอกความคืบหน้าของงานที่กำลังกระทำ 8) การประเมิน คือ การพิจารณาถึงผลการทำงานของกลุ่มเพื่อหาข้อดีหรือจุดบกพร่องในการทำงานกับเป็นการตรวจสอบด้วยการทำงานของกลุ่ม เป็นไปในแนวที่จะทำให้การทำงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใด

นอกจากนี้การกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง การเอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกสามารถสื่อสารกันได้อย่างชัดเจน หรือการสร้างบรรยากาศของกลุ่มไม่ให้เกิดความเครียดมากเกินไป ก็ล้วนเป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมในการทำงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้โดยเร็ว และสร้างเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในกลุ่มให้แน่นแฟ้นมากขึ้นได้

สรุปได้ว่า การพัฒนากระบวนการกลุ่ม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้กระบวนการกลุ่มที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนาในด้านอารมณ์และสังคม สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเอง มีความเข้าใจและรู้จักตนเองมากขึ้น ช่วยให้เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ฝึกความเชื่อมั่นในตัวเอง และฝึกนิสัยในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

วิจัยเชิงปฏิบัติการและวิจัยในชั้นเรียน

มิลล์ส (Mills, 2003 cited in Mertler, 2006, p. 2) ได้กล่าวว่า กระบวนการหลัก ๆ ในการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การระบุขอบเขตของปัญหาวิจัยที่สนใจจะศึกษา
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การวิเคราะห์และตีความข้อมูล
4. การพัฒนาแผนปฏิบัติการหรือแผนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ

นั่นก็หมายความว่า เมื่อทราบว่ากำลังสงสัยในประเด็นปัญหาอะไร ในขอบเขตแค่ไหน หรือโจทย์ที่ต้องหาคำตอบคืออะไร ก็ต้องวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างครอบคลุม ถูกต้อง และเชื่อถือได้ จากนั้นนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์และตีความผลการวิเคราะห์ว่าหมายความว่าอย่างไร แล้วนำนั้นหรือคำอธิบายของข้อค้นพบดังกล่าวไปพัฒนาเป็นแผนการปฏิบัติในการแก้ปัญหาเพื่อดำเนินการแก้ปัญหาต่อไป การดำเนินการในลักษณะนี้ทำให้กระบวนการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงงานเป็นไปอย่างเป็นระบบและมีหลักประกันว่าจะมีประสิทธิภาพได้สูง เพราะใช้วิธีการเชิงระบบที่น่าเชื่อถือ

เมอร์ทเลอร์ และชาร์ลส์ (Mertler & Charles, 2005 cited in Mertler, 2006, p. 11) ได้สรุปจากขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการของมิลล์ส เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติว่า โดยทั่วไปแล้วกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วยขั้นตอนปฏิบัติ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผน (Planning stage)
2. ขั้นตอนการดำเนินการ (Acting stage)
3. ขั้นตอนการพัฒนา (Developing stage)
4. ขั้นตอนการสะท้อนกลับ (Reflecting stage)

กระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนนี้ ถ้าไม่แจ่มแจ้งว่าในแต่ละขั้นตอนทำกิจกรรมอะไรบ้างก็อาจจะเข้าใจยาก เพื่อสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติสามารถแจ่มแจ้งกิจกรรมในขั้นตอนดังกล่าวได้ดังนี้

1. ขั้นตอนการวางแผนวิจัย มีกิจกรรมย่อย ดังนี้ การระบุปัญหาวิจัยและกำหนดขอบเขตของหัวข้อปัญหาวิจัย (Identifying and limiting the topic) การทบทวนเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาวิจัย (Reviewing related literature) การพัฒนาแผนการวิจัย (Developing a research plan)
2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย มีกิจกรรมย่อย ดังนี้ การเก็บรวบรวมข้อมูล (Collecting data) การวิเคราะห์ข้อมูล (Analyzing data)
3. ขั้นตอนการพัฒนาแผนปฏิบัติการ ในขั้นตอนนี้ เป็นการนำข้อค้นพบหรือวิธีแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพไปพัฒนาเป็นแผนปฏิบัติการในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาผู้เรียน
4. ขั้นตอนการสะท้อนกลับ ต่อกระบวนการวิจัย หรือเรียนรู้จากกระบวนการวิจัย มีกิจกรรมย่อย คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการวิจัย (Sharing and communicating results) และการสะท้อนกลับ หรือเรียนรู้จากกระบวนการวิจัย หรือกระบวนการปฏิบัติงาน (Reflecting on the process)

กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่กล่าวมานี้ แสดงให้เห็นว่าเมื่อปฏิบัติงานไปพร้อม ๆ กับกระบวนการวิจัยจนได้คำตอบแล้วในที่สุดต้องนำไปสู่การวางแผนแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางแก้ปัญหาหรือลงมือดำเนินการแก้ปัญหา หรือปรับปรุง หรือพัฒนาในงานนั้น ๆ ต่อไป และขั้นตอนสะท้อนกลับนั้นอาจจะไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายเสมอไป อาจตรวจสอบ ไตร่ตรอง ระหว่างการปฏิบัติงานหรือการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการนั้นด้วย เพื่อสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ตลอดเวลา เพื่อในที่สุดแล้วการปฏิบัติงานนั้นสัมฤทธิ์ผล

การนำการวิจัยไปปรับปรุงการเรียนการสอน

การนำการวิจัยเชิงปฏิบัติการไปใช้ปรับปรุงการเรียนการสอนหรือพัฒนาผู้เรียนในชั้นเรียนที่เรียกกันว่า การวิจัยในชั้นเรียน (Classroom research) นั้น ฮอปกินส์ (Hopkins, 1993,

pp. 57-56) เคยกล่าวไว้ว่า การวิจัยในชั้นเรียนมีหลักการที่พึงคำนึงถึงอยู่ 6 ประการ ซึ่งอาจอธิบายหรือขยายความได้ดังนี้

1. ภาระหน้าที่อันดับแรกของครูก็คือสอนหรือจัดการเรียนรู้ ดังนั้น ครูในฐานะนักวิจัย (Teacher as researcher) ไม่ควรปล่อยให้ระเบียบวิธีวิจัยไปทำให้พันธกิจในการสอนต้องชะงัก ต้องคำนึงถึงจรรยาบรรณในการที่จะระมัดระวังในการเลือกกลยุทธ์ในการสอนใหม่ ว่าควรรอบคอบ มีหลักวิชาการรองรับ เพราะมิฉะนั้นอาจพลาดไปเลือกกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลน้อยกว่าวิธีสอนเดิม

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ไม่ควรต้องใช้เวลามากจนทำให้ไปแย่งชิงเวลาในการจัดการเรียนการสอนของครู

3. ระเบียบวิธีวิจัยควรเป็นระเบียบวิธีที่น่าเชื่อถือเพียงพอที่จะทำให้ครูตั้งสมมติฐานที่อยู่บนฐานของข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ในกรณีนี้ไม่ว่าจะเป็นสมมติฐานที่มาจากการอนุมานหรือสมมติฐานที่มาจาก การอุปมาน

4. ปัญหาวิจัยที่เลือกควรเป็นปัญหาวิจัยที่ครูผู้วิจัยสนใจและตั้งใจจะหาคำตอบจริง ๆ และอยู่ในวิสัยที่ตนมีความสามารถจะทำได้

5. ครูผู้วิจัยจำเป็นต้องใส่ใจต่อขั้นตอนปฏิบัติที่ต้องคำนึงถึงจริยธรรมหรือจรรยาบรรณในงานหรือเกี่ยวข้องกับงานที่ทำหรือที่วิจัย เช่น มีการขออนุญาต หรือได้รับอนุญาตจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือไม่ให้มีผลกระทบทางลบต่อผู้เรียน

6. การวิจัยในชั้นเรียนควรรับความคิดเห็นหรือมุมมองที่กว้างออกไปจากในชั้นเรียน มาพิจารณาด้วย ควรมีการปรึกษาหารือกันกับสมาชิกหรือเพื่อนครูในโรงเรียน พิจารณาความสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องกระทำของโรงเรียนในภาพรวม ร่วมกับครูสร้างวิสัยทัศน์ร่วมตามวัตถุประสงค์หลักของโรงเรียน

การวิจัยในชั้นเรียนนั้น เป้าหมายหลักคือพัฒนาผู้เรียนตามภารกิจหลักของครู และเมื่อพัฒนาผู้เรียนแล้ว ควรเรียนรู้ด้วยว่าที่พัฒนาได้ผลนั้นพัฒนาด้วยวิธีอะไร อย่างไร หากประเมินระหว่างเรียนแล้วทราบว่ายังไม่ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ก็สามารถปรับปรุงวิธีการจนกว่าจะได้ผล เพราะเป้าหมายคือ ผู้เรียนพัฒนาขึ้นกว่าเดิม ไม่ใช่มุ่งทดสอบสมมติฐานหรือยืนยันทฤษฎี ไม่ปล่อยให้ดำเนินการต่อไปเพื่อพิสูจน์ความจริงหรือประสิทธิผลของนวัตกรรม แม้ทราบจากการประเมินระหว่างเรียนแล้วว่าส่อว่าจะไม่ได้ผล ดังนั้น ครูผู้วิจัยในชั้นเรียนจะปรับปรุงนวัตกรรมหรือวิธีการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ได้ผล แล้วเขียนรายงานสิ่งที่ทำ สิ่งปรับปรุงทั้งหมดเป็นวิธีการที่ใช้ในการวิจัยในชั้นเรียน

บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมการวิจัย

การบริหารเพื่อส่งเสริมให้ครูผู้ปฏิบัติงานวิจัยในโรงเรียน ให้มีกำลังใจและสามารถทำการวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น เฮอร์ซเบิร์ก, มอสเนอร์ และสไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959, pp. 114-115 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544, หน้า 145) ได้ศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่ส่งเสริมให้เกิดสิ่งจูงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ปัจจัยแรกเรียกว่า ปัจจัยกระตุ้น (Motivational factors) มีอยู่ 5 ประการ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้า (Advancement) ปัจจัยชนิดนี้ มีความสำคัญอยู่ในระดับสูงมาก ในการทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจที่จะทำงาน ปัจจัยที่สองเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ซึ่งมี 11 องค์ประกอบ ได้แก่ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Intepersonal relations with superior, Subordinate, Peers) สถานะของอาชีพ สภาพการทำงาน (Working condtions) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) ความมั่นคงในงาน (Security) และวิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-technical) องค์ประกอบทั้งสองปัจจัยนี้เป็นสิ่งสำคัญที่คนต้องการ และจากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบชนิดแรกที่เป็นแรงจูงใจภายในนั้นมีความสำคัญอย่างมากที่จูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับกรมวิชาการ (2546, หน้า 52-55) ที่กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการส่งเสริมการวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ หรือนำการวิจัยเข้าไปสู่สถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อให้การบริหารจัดการขององค์การวิจัยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. การส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของการทำวิจัยในชั้นเรียน
2. การให้การยอมรับนับถือครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน
3. การให้ความสำคัญกับการทำวิจัยในชั้นเรียน
4. การมีความรับผิดชอบต่อครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน
5. การส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานของครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน

ในการส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของการทำวิจัยในชั้นเรียน กรมวิชาการ (2546, หน้า 52-53) ได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จด้านการส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของการวิจัยในชั้นเรียนไว้ 7 ประการ ได้แก่

1. การมีนโยบายหรือข้อกำหนดเพื่อสนับสนุนการทำวิจัยที่ชัดเจน
2. การมีคณะบุคคลหรือองค์กรรับผิดชอบการประสานการวิจัยโดยนำนโยบายและแผนมาวิเคราะห์กำหนดหัวข้อและแนวดำเนินงานวิจัยเผยแพร่สู่ผู้สนใจ
3. การสนับสนุนให้มีการจัดสรรงบประมาณและแหล่งทุนเพื่อการวิจัย
4. การมีอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการทำวิจัย
5. การให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในการจัดหาเอกสาร ตำราและงานวิจัย
6. การมีผู้รวบรวมข้อมูลสารสนเทศการวิจัย
7. การมีระบบการติดตามดูแลการทำวิจัยของบุคคลและหน่วยงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการวิจัย

ดังนั้น บทบาทการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อกระตุ้นและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน โดยใช้วิธีบริหาร POSDCoRB ให้สัมฤทธิ์ผลตามตัวชี้วัดความสำเร็จ 5 ประการ ได้แก่ การส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จ การให้การยอมรับนับถือ การให้ความสำคัญ การมีความรับผิดชอบ และการส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ของครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน

สรุปได้ว่า การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและวิจัยในชั้นเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการผลักดันให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยการเชิญวิทยากรมาบรรยายความรู้ด้านการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียนให้กับครู เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ นำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียนไปพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้

การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้

การจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียน จะมีผลต่อการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนส่งผลถึงผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียนของนักเรียนเป็นอย่างมาก ในการจัดการเรียนการสอนจึงควรต้องตระหนักถึงการจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนด้านต่าง ๆ อย่างรอบคอบและจริงจังจึงจะบังเกิดผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างแท้จริง อิทธิพลของสภาพแวดล้อมทางการเรียนมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ไม่ว่าจะเป็สภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียน หรือสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน และที่ใกล้ตัวผู้เรียนมากที่สุดคือสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนยังมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนมาก

อรรถพร ณ บุตรกัตัญญ (2542) ได้เรียบเรียงสาระสำคัญที่ทางสมาคมการศึกษาปฐมวัยแห่งชาติของสหรัฐอเมริกาได้เสนอไว้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนี้

การส่งเสริมบรรยากาศที่ดีสำหรับการเรียนรู้ 1) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเด็ก ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับผู้ใหญ่ และเด็กกับเด็ก และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 2) พัฒนาความมั่นใจและความรู้สึกที่ดีต่อการเรียนรู้ของเด็กด้วยการจัดกิจกรรมที่มีความหมายต่อเด็ก ให้เด็กทำงานที่สามารถประสบความสำเร็จ และเพิ่มความท้าทายในความสามารถและพัฒนาการขั้นถัดไป

การส่งเสริมกลุ่มและการตอบสนองความต้องการรายบุคคล 1) ให้ความสำคัญต่อการรู้จักเด็กเป็นรายบุคคลและคิติดิจกรรมาจากพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับเด็กเป็นรายบุคคลที่แตกต่างกัน ด้วยความสามารถและความสนใจ 2) สร้างความรู้สึกของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มและการมีส่วนร่วมกับประสบการณ์ที่มีความหมายต่อเด็กเป็นรายบุคคล 3) นำวัฒนธรรมและภาษาที่บ้านของเด็กแต่ละคนเข้าไปสู่วัฒนธรรมที่ร่วมกันของโรงเรียน 4) จัดโอกาสในการทำงานและเล่นร่วมกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ที่จัดโดยครูหรือเด็กสร้างเอง และใช้เวลาของกิจกรรมกลุ่มใหญ่ในการสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 5) เด็กพิเศษมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางสังคมและทางสติปัญญาในชั้นเรียน พร้อมกับการอำนวยความสะดวกทางกายภาพที่เหมาะสม และมีการสร้างความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและการได้รับการยอมรับ

สิ่งแวดล้อมและตารางเวลา 1) วางแผนการจัดประสบการณ์ และจัดสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมการริเริ่มในการเรียนรู้และสำรวจสิ่งต่าง ๆ ด้วยความสะดวกและเหมาะสมทั้งต่อเด็กและต่อผู้ใหญ่ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ และเหมาะสมกับบริบททางสังคมวัฒนธรรม และสถานการณ์ 2) ดูแลความปลอดภัยของเด็ก และแนะนำเด็กในการทำสิ่งต่าง ๆ โดยการให้เด็กรับประสบการณ์ที่มีความเสี่ยงเหมาะสมภายใต้ความสามารถทำได้ 3) จัดตารางประจำวันให้มีช่วงเวลาของการทำกิจกรรมและช่วงเวลาของการพักผ่อนที่สมดุล โดยมีความต่อเนื่องของช่วงเวลาต่าง ๆ ในการเปลี่ยนกิจกรรมที่เป็นไปอย่างราบรื่นและมีการยืดหยุ่นเวลาในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

การจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียน แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะด้วยกัน คือ (ไพฑูริย์ ศรีฟ้า, 2557)

1. สภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพ เป็นสภาพแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้น ได้แก่ อาคารสถานที่ โต๊ะ เก้าอี้ สื่อ อุปกรณ์การสอนต่าง ๆ รวมทั้งสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ตามธรรมชาติ ได้แก่ ต้นไม้ พืช ภูมิอากาศ ภูมิประเทศ เป็นต้น สภาพแวดล้อมทางการเรียนด้านกายภาพ จะส่งผลต่อการเรียนการสอน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน แบ่งออกเป็น สภาพแวดล้อมภายในห้องเรียน ประกอบด้วย ห้องเรียนและอุปกรณ์การเรียนต่าง ๆ แสงสว่าง สี เสียง อุณหภูมิ เหล่านี้ เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายนอกห้องเรียน ได้แก่ แหล่งความรู้ต่าง ๆ เช่น แหล่งวิทยบริการ ห้องปฏิบัติการ ห้องทดลอง โรงฝึกงาน ห้องสมุด ศูนย์วัฒนธรรมต่าง ๆ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับการเรียน และการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมนอกเหนือจากในห้องเรียน

2. สภาพแวดล้อมทางด้านจิตภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อความรู้สึก จิตใจ เจตคติของนักเรียน ที่มีต่อการเรียนการสอน แบ่งออกเป็นองค์ประกอบ สำคัญใหญ่ ๆ 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านนักเรียน บุคลิกภาพและพฤติกรรมของนักเรียน จะมีความสัมพันธ์และอิทธิพล ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน บุคลิกภาพและพฤติกรรมของนักเรียนที่สำคัญ ได้แก่ การร่วมกิจกรรม ความมีระเบียบในการทำงาน ความเป็นประชาธิปไตย ระดับสติปัญญา สถานภาพทางครอบครัว องค์ประกอบด้านผู้สอน ได้แก่ บุคลิกภาพและพฤติกรรมของครูผู้สอน บุคลิกภาพและพฤติกรรม ของผู้สอน ความรู้และประสบการณ์ คุณวุฒิของครู เทคนิคการสอน การสอนของครูเริ่มตั้งแต่ การวางแผนการสอน การดำเนินการสอนและการประเมินผล

3. สภาพแวดล้อมทางด้านสังคม ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล เช่น ความสัมพันธ์ระหว่าง นักเรียนกับนักเรียนด้วยกัน นักเรียนกับครูผู้สอน รวมถึงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียน องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมทางการเรียนด้านสังคม เช่น การสร้างบรรยากาศในชั้นเรียน การสร้างแรงจูงใจ หากนักเรียนเกิดแรงจูงใจที่จะเรียน จะทำให้ผลการเรียนดีขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ความสำเร็จด้านวิชาการและ พฤติกรรมของนักเรียนมีผลมาจากความสัมพันธ์ที่มีระหว่างครูและนักเรียน กล่าวคือ คุณภาพ ของความสัมพันธ์และการให้ความสนับสนุน ร่วมมือกันส่วนบุคคลในชั้นเรียน มีผลต่อระดับ ความต้องการของนักเรียนแต่ละคนต่อเนื่องมาจนถึงความสามารถในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ และความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม ด้านการเรียน

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

นรา สมประสงค์ และเสรี ลาซโรจน์ (2546, หน้า 95) ได้กล่าวถึงการบริหารสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีดังนี้

1. การจัดการเรียนการสอน ควรจัดให้ครูอาจารย์มีการแลกเปลี่ยนความรู้ เชิญวิทยากร มาบรรยาย แนะนำวิธีสอนและนวัตกรรมใหม่ ๆ มีการจัดทำแผนการสอนรายวิชา มีการจัด ตารางสอน/ ตารางเรียน การจัดครูเข้าสอนในแต่ละรายวิชาควรจัดตามความเหมาะสม ฯลฯ
2. การจัดบรรยากาศทางวิชาการในสถานศึกษา ควรจัดให้มีบริการทางด้านวิชาการ การจัดบรรยากาศในห้องเรียน การจัดทัศนศึกษาของครู การจัดบรรยากาศในห้องอื่น ๆ ของสถานศึกษา
3. งานด้านหลักสูตร ควรจัดให้มีการรวบรวมเอกสารหลักสูตรทุกประเภทให้ครู ได้ศึกษาเพิ่มเติม มีการจัดแผนการเรียนหลากหลายให้สอดคล้องกับหลักสูตร มีการมอบหมายให้ หมวดยาจัดทำแผนการสอน มีสมุดประเมินผล จัดให้มีคาบแนะแนวสอนซ่อมเสริมและมีกิจกรรม ครบตามหลักสูตร

4. การจัดแผนการเรียน ควรจัดให้มีแผนการเรียนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ที่หลากหลาย เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียนและศักยภาพของสถานศึกษา

5. การสอนซ่อมเสริม ควรจัดให้มีการสอนซ่อมเสริมทั้งแบบไม่เป็นทางการตาม ความสะดวกของครูและนักเรียน และแบบเป็นทางการตามความเหมาะสม หรือเชิญวิทยากร มาบรรยายในรายวิชาหลักเพื่อเตรียมตัวสอบแข่งขัน เป็นต้น

6. การวัดและประเมินผล ควรจัดให้มีการวัดและประเมินผลตามหลักสูตรตามระเบียบ ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด การจัดสอบคัดเลือกเข้าเรียนต่อ จัดสอบซ่อม การมอบรางวัลดีเด่น แก่นักเรียนประจำปีการศึกษา การวิเคราะห์ข้อสอบ การลงทะเบียนเรียน การแจ้งผลการสอบ การประกาศรายชื่อนักเรียนที่ไม่มีสิทธิ์เข้าสอบปลายภาค

7. กิจกรรมเสริมหลักสูตร ควรจัดให้มีกิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด และกิจกรรม อื่น ๆ ที่ฝึกให้นักเรียนมีระเบียบวินัย อดทน กล้าแสดงออก ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์และ พบความแปลกใหม่ตามลักษณะของกิจกรรม เสียดละ บำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม รู้จักทำงานร่วมกัน มีสุขภาพแข็งแรง

8. การจัดแหล่งเรียนรู้ ควรจัดให้มีแหล่งการเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการ แพลงสาธิต แหล่งเรียนรู้ในชุมชน สถานประกอบการ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อให้การเรียนรู้เกิดได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา และทุกโอกาสที่ผู้เรียนจะเรียนรู้

9. การบริหารสภาพแวดล้อมด้านปฏิสัมพันธ์ของบุคคล ผู้บริหารควรทำความเข้าใจ พฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ของบุคคล เพื่อนำไปสู่การบริหารสภาพแวดล้อมด้านปฏิสัมพันธ์ของ บุคคล ดังนี้ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูอาจารย์และบุคลากรในสถานศึกษา ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครู อาจารย์กับนักเรียนนักศึกษา ปฏิสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนนักศึกษากับนักเรียนนักศึกษา

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา คือ บทบาทในการคิด วางแผน ดำเนินงาน ประเมินผล ปรับปรุง แก้ไข การดำเนินงานของสถานศึกษา ทุกด้าน โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามขั้นตอนดังกล่าว เพื่อให้การจัดการศึกษา ของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยมีเป้าหมายสุดท้ายอยู่ที่นักเรียนที่มี คุณภาพ

สรุปได้ว่า การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งในและนอกห้องเรียน มีความปลอดภัย ความสะดวกสบาย มีอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนครบถ้วน ทำให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียน ผู้สอนก็มีความสุขในการสอน ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วย ความราบรื่น สะดวก รวดเร็ว และจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน

มันทนา ธรรมรังษี (2542, หน้า 11) วัชรวิ สุขเจริญวิภารัตน์ (2542, หน้า 12) สาคร จันทะเลิศ (2542, หน้า 16) ให้ความหมายของความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน คือ ติดต่อกันสื่อสารแบบสองทาง การร่วมกิจกรรมในสังคมของชุมชน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน การติดต่อประสานงานร่วมกัน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เพื่อให้ การสนับสนุนในด้านการจัดการศึกษาและเพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อชุมชนเอง และต่อโรงเรียน ในส่วนโรงเรียนก็จะได้รับความร่วมมือจากชุมชนในด้านต่าง ๆ ทั้งคน ทรัพยากรต่าง ๆ โดยมุ่ง สร้างสรรค์ก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ แก่ทั้งโรงเรียนและชุมชน รวมทั้งเพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมายของกิจกรรมดังกล่าวร่วมกัน

วิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์ (2542, หน้า 241) ได้กล่าวถึง วิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชนไว้ ดังนี้

1. การนำโรงเรียนออกสู่ชุมชน โรงเรียนควรจะได้ปฏิบัติ ดังนี้ เสนอรายงานให้ ประชาชนทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน สร้างความเชื่อถือและความมั่นใจ ตลอดจน ความนิยมในโรงเรียนให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชน ส่งเสริมประชาชนให้มีความเข้าใจในความสำคัญ ของการศึกษา ส่งเสริมให้ครูกับผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้น เพื่อเป็นผลดีต่อ การเรียนการสอน สนับสนุนให้ประชาชนเข้ามาช่วยเหลือกิจการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของ โรงเรียนทั้งในด้านการเงิน วัสดุ แรงงาน และกำลังใจ สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ระหว่าง บ้าน โรงเรียน และชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ โดยมีโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง ศูนย์การศึกษาและ วัฒนธรรม ประเมินความต้องการของผู้ปกครอง และประชาชนในท้องถิ่นเกี่ยวกับการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนมีโอกาสสนองความต้องการอันแท้จริงของประชาชน แก้ไขปิดเป่าคลี่คลาย ข้อข้องใจ และสิ่งที่ทำให้ประชาชนเข้าใจผิด ช่วยให้ประชาชนมองโรงเรียนในแง่ดี มีความเข้าใจ และเห็นใจโรงเรียน มองครูและนักเรียนด้วยความเชื่อถือและยกย่อง

2. การนำชุมชนมาสู่โรงเรียน โรงเรียนควรจะได้ปฏิบัติ ดังนี้ เชิญผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ เฉพาะอย่างมาให้ความรู้และแนะนำ เช่น ช่างไฟฟ้า อาจเชิญมาให้ความรู้เรื่องประโยชน์และ อันตรายที่เกิดจากไฟฟ้า ผู้ปกครองเด็กอาจให้ความช่วยเหลือในการเป็นวิทยากรในบางเรื่อง สมาชิกสภาอาจให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประชุมสภาร่างกฎหมายหรืออื่น ๆ โรงเรียน อุตสาหกรรม เพื่อศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานการผลิต ตำรวจ ข้าราชการ ให้ความรู้ด้านจราจร การปกครอง และอื่น ๆ คณะกรรมการสภาตำบล หรือท้องถิ่นอาจให้ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงาน ในท้องถิ่น ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น พืช สัตว์ป่า หิน แม่น้ำ แร่ อาจนำมาใช้ในการเรียนการสอน

ทรัพยากรที่มนุษย์ประดิษฐ์ตกแต่ง เช่น บ้านเรือน อาคาร สนาม สถานีดับเพลิง อาจใช้ในการเรียนการสอนได้ แพทย์ พยาบาล เจ้าหน้าที่สาธารณสุข และทันตแพทย์ เพื่อมาให้ความรู้เกี่ยวกับสุขภาพอนามัย จัดงานประจำปี แล้วเชิญผู้ปกครองและประชาชนมาร่วม จัดนิทรรศการแสดงผลงานของโรงเรียนหรือทำพิธีเปิดอาคารเรียนหลังใหม่ จัดการแสดงละครหรือแข่งขันกีฬา จัดตั้งสมาคมครูและผู้ปกครอง จัดตั้งคณะกรรมการประชาชนเพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของโรงเรียน จัดตั้งสมาคมเพื่อการศึกษา สมาคมศิษย์เก่า และสมาคมเกี่ยวกับกิจกรรมพักผ่อนหย่อนใจต่าง ๆ สำหรับประชาชนจัดตั้งสมาคมต่าง ๆ ของชุมชนขึ้นตามความเหมาะสม โดยใช้โรงเรียนเป็นที่ตั้งของสมาคม จัดโปรแกรมต่าง ๆ ของโรงเรียนทั้งในด้านการศึกษา อาชีพ และการพักผ่อนหย่อนใจ โดยให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมรับประโยชน์โดยตรงบ้างตามสมควร เชิญประชาชนที่มีความสนใจในการศึกษาเป็นกรรมการศึกษา กรรมการโรงเรียนกับชุมชน กรรมการโครงการสุขภาพของโรงเรียน เป็นต้น

จากแนวคิดที่นักวิชาการได้กล่าวมา สรุปได้ว่า วิธีสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้น จะต้องมีการศึกษาชุมชน มีการจัดการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง เข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชน บริการชุมชน จัดตั้งองค์การระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน วิธีการดังกล่าวต้องดำเนินไปโดยยึดหลักการที่ว่า ชุมชนได้ใช้ประโยชน์จากโรงเรียนมากที่สุด ในขณะเดียวกัน โรงเรียนก็ได้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของชุมชน และเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนด้วย

แนวทางการพัฒนาการมีส่วนร่วมระหว่างสถานศึกษากับชุมชน

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2546, หน้า 49-50) กล่าวถึงการพัฒนาการมีส่วนร่วมระหว่างสถานศึกษากับชุมชน มีขั้นตอนและวิธีการ ดังต่อไปนี้

1. ปรับทัศนคติของฝ่ายสถานศึกษาและชุมชนให้ยอมรับการมีส่วนร่วมซึ่งกันและกัน เนื่องจากในระยะที่ผ่านมาส่วนใหญ่แล้วฝ่ายสถานศึกษามองว่าฝ่ายตนเองมีหน้าที่โดยตรงในการจัดการศึกษา ส่วนฝ่ายชุมชนเป็นเพียงผู้รับบริการและสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา ดังนั้นการปฏิบัติของฝ่ายสถานศึกษาต่อชุมชนจึงปฏิบัติแบบผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ โดยจำกัดการมีส่วนร่วมของชุมชนไว้ที่ระดับของการให้ความร่วมมือและสนับสนุนสถานศึกษา ตัวอย่างเช่น เมื่อสถานศึกษาจะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ฝ่ายสถานศึกษาจะเป็นผู้คิดและตัดสินใจไว้ล่วงหน้าว่าจะดำเนินการอย่างไรแล้วจึงไปขอความร่วมมือจากชุมชน เช่น ขอบริจาคเงิน วัสดุอุปกรณ์ หรือแรงงานจากชุมชน ทำให้ฝ่ายชุมชนไม่ได้ร่วมคิดร่วมตัดสินใจ เป็นแต่เพียงผู้สนับสนุนเท่านั้น
2. สร้างความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของทั้งฝ่ายสถานศึกษาและชุมชน เนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงระเบียบกฎเกณฑ์และบทบาทหน้าที่ใหม่ ดังนั้น ทั้งสองฝ่ายต้องเกิด

ความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันและป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่จะตามมา สำหรับขั้นตอนนี้ควรจัดให้มีระบบที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน เช่น มีการอบรมคณะกรรมการสถานศึกษาก่อนปฏิบัติหน้าที่เป็นต้น

3. ปรับวิธีการดำเนินงานของทั้งสองฝ่ายให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมต่อกัน ซึ่งปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ปัจจัยเกี่ยวกับชุมชน และปัจจัยเกี่ยวกับสถานศึกษา

4. การสร้างความเข้าใจและแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างสถานศึกษากับชุมชน เนื่องจากสถานศึกษาสัมพันธ์กับชุมชนอยู่ตลอดเวลา และความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้เสมอดังนั้น เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันสถานศึกษาต้องหมั่นสร้างความเข้าใจและแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ให้ลุกลามจนเกิดปัญหาขึ้นได้

โดยสรุป บทบาทของชุมชนต่อโรงเรียน คือ บทบาทในการร่วมกำหนดทิศทาง การให้ความร่วมมือและสนับสนุน และบทบาทในการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยปัจจุบันและอนาคตอันใกล้นี้ชุมชนจะเข้ามามีบทบาทสูงขึ้น เนื่องจากข้อกำหนดและโครงสร้างการบริหารเอื้ออำนวย ดังจะเห็นได้ว่าปัจจุบันเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำลังเข้ามามีบทบาทแทนระบบการบริหารราชการจากส่วนกลาง และเมื่อกฎหมายการกระจายอำนาจมีผลบังคับใช้อย่างสมบูรณ์ ท้องถิ่นและชุมชนก็จะเข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อโรงเรียน

กรมสามัญศึกษา (2544 อ้างถึงใน สุขุม กิจสงวน, 2548, หน้า 62-63) ได้กำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนในการควบคุม ดูแล หรือดำเนินการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนไว้ ดังนี้ 1) การวางแผนและโครงการ ผู้บริหารควรวางแผนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน ศึกษารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชน ทำแผนโครงการ ปฏิทินปฏิบัติงานเป็นเอกสาร และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทราบทั่วกันทั้งในโรงเรียนและชุมชน 2) การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน ผู้บริหารควรกำหนดอุดมการณ์เพื่อส่งเสริมคุณธรรมของโรงเรียน สร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านกีฬา ด้านกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนและชุมชน 3) การให้บริการชุมชน เพื่อนำโรงเรียนสู่ชุมชนหรือนำชุมชนสู่โรงเรียน เช่น แจกข้อมูลความเคลื่อนไหวของโรงเรียน ให้ชุมชนทราบ ปรับปรุงบริการต่าง ๆ ที่โรงเรียนให้แก่ชุมชนรวมทั้งให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ของโรงเรียน ตลอดจนความร่วมมือด้านต่าง ๆ 4) การได้รับการสนับสนุน ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำหลักฐาน ระเบียบ ข้อบังคับ ความร่วมมือจากชุมชน วางนโยบายขอข่า และสิ่งที่โรงเรียนควรได้รับการบริการจากชุมชนและ

การให้บริการแก่ชุมชน 5) งานโรงเรียนกับชุมชนอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย 6) การประเมินผลงาน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จัดให้มีการประเมินและนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำหนดรูปแบบหรือแนวทางในการประสานงาน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคลากรในชุมชน การทำหน้าที่ประสานงานตลอดจนเป็นผู้แก้ปัญหาบางประการของชุมชน ทั้งนี้เพื่อให้เห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาและเขามามีบทบาทในการจัดการศึกษา

สรุปได้ว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสนับสนุนให้ผู้ปกครอง ชุมชน ได้เข้ามาช่วยเหลือเกื้อกูลกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนทั้งด้านการเงิน วัสดุ แรงงาน กำลังใจ ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้าใจในความสำคัญของการศึกษาและมีส่วนร่วมดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียน

ทักษะของผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา (Instructional leadership) มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเรียนรู้และการสอนในสถานศึกษาโดยตรง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

ถาวร เสงี่ยม (2550, หน้า 150) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการนำความรู้ แนวคิด วิธีการ ตลอดจนเทคโนโลยี ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ ให้เกิดประโยชน์กับคณะครูและนักเรียน

สิร์รานี วสุภัทร (2551, หน้า 29) ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา รวมถึง ประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้งานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้อง โดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

กลิคแมน (Glickman 1985 cited in Blasé and Blasé, 1988, p. 131) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ การบูรณาการของงานเพื่อให้การช่วยเหลือโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา นักเรียน การพัฒนานักวิชาการ และการพัฒนาหลักสูตร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการร่วมมือกับคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอนส่งผลให้ผู้เรียนบรรลุผลสำเร็จในการเรียนรู้

ประสิทธิ์ เจียวกศรี และคณะ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์เอกสาร 22 รายการ และสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาแบ่งเป็น 3 ด้าน 23 ข้อ สรุปได้ ดังนี้

1. การบริหารจัดการโรงเรียน (School management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ วางแผนปฏิบัติการ จัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ และสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่าง ๆ

2. การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (Curriculum and instruction management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เน้นความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู มีความสามารถในการนิเทศการสอนของครู ประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ออกแบบ สร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประสานงานหลักสูตร ติดตาม กำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร กระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และบริหารเวลา พิกัดระยะเวลาการเรียนการสอน โดยทำตัวให้พบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน

3. การบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชน (Community team and personal management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม จริยธรรม ยอมรับความแตกต่างทางความคิด และการกระทำของผู้อื่น คิดนอกกรอบ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

คณะกรรมการการศึกษา รัฐแมริแลนด์ (Maryland State Board of Education, 2005 อ้างถึงใน สิริrani วสุภัทร, 2551, หน้า 54-55) ได้กำหนดกรอบงานภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในด้านเนื้อหาและทักษะที่สำคัญ โดยแบ่งเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ประกอบด้วยค่านิยม ความท้าทาย และโอกาสต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาของนักเรียน มีกระบวนการเพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ดำเนินการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ มีการทบทวนตรวจสอบโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และจัดหาทรัพยากรเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้วิสัยทัศน์เกิดผลสำเร็จ

2. การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน เป็นการให้ความเคารพ สร้างทีมงาน และไว้วางใจอย่างแท้จริงในการประสานสัมพันธ์กับนักเรียน บุคลากร และผู้ปกครองนักเรียน ผู้บริหารมีความคาดหวังสูงต่อผู้เรียนและครูในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างทีมภาวะผู้นำของโรงเรียนที่มี

ประสิทธิผล สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการเรียนรู้ของนักเรียน และให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. การติดตาม ดูแลความร่วมมือในการนำหลักสูตรไปใช้ ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับครูอย่างต่อเนื่องในการสร้างหลักสูตรที่เป็นมาตรฐานทั้งส่วนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น และนำกลยุทธ์การสอนบนพื้นฐานงานวิจัยไปประยุกต์ งานมอบหมายของครูมีเป้าหมาย ทำทนายในระดับที่เหมาะสม และเป็นการเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อวัดความก้าวหน้าของนักเรียน

4. การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาความร่วมมือ สร้างความมั่นใจในการใช้การประเมินผลระหว่างเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน การประเมินผลสรุปเพื่อเป็นพื้นฐานในการวัดผลสัมฤทธิ์ และการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน

5. การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียนการสอน ด้วยการสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เว็บไซต์เพื่อการศึกษาค้นคว้า ทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจพัฒนาการเรียนการสอน และคณะครูร่วมมือกันวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ

6. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ผู้บริหารให้การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน มีความสอดคล้องกับความต้องการของหลักสูตร การสอนและการประเมินผล และสัมพันธ์กับเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียน เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและรับผลสะท้อนกลับ มีการพัฒนาวิชาชีพที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร และมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพของหน่วยงานต้นสังกัด

7. การสร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้บุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรด้วยการสร้างโอกาสการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน กระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ครู สร้างความผูกพันต่อสถานศึกษาให้แก่ครู และมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพและความสำเร็จของทีมผู้นำของสถานศึกษา

8. การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องด้วยการให้การต้อนรับผู้ปกครองนักเรียน ผู้มีอุปการคุณ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาในโรงเรียน กระตุ้นให้เป็นสมาชิกร่วมปฏิบัติการปฏิรูปโรงเรียน ให้มีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของโรงเรียน มีการกระจายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

แนวคิดในการพัฒนาองค์กร

แนวคิดความคิดระบบของแคทซ์ และคาห์น (Katz & Kahn, 1978, pp. 232-240)

ผลงานสำคัญที่ใช้ความคิดระบบอธิบายขององค์กรในทัศนะของจิตวิทยาสังคม ได้แก่ หนังสือของ แคทซ์ และคาห์น (Katz & Kahn) เรื่อง The social psychology of organizations ซึ่งพิจารณาองค์กร ในฐานะเป็นระบบเปิดที่นำพลังงาน (Energy) เข้าและออกระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม แคทซ์ และคาห์นได้อธิบายองค์ประกอบของระบบเปิดว่ามีลักษณะ 8 ประการ คือ

1. ระบบเปิดทำหน้าที่นำเอาพลังงานจากคน วัตถุ และสถาบันในสภาพแวดล้อมเข้ามาสู่ องค์กรเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ไม่มีองค์กรใดที่อยู่ได้โดยไม่ติดต่อกับสภาพแวดล้อม
2. ระบบเปิดทำหน้าที่แปลงพลังงานออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ผลผลิตสินค้าบริการต่าง ๆ และคน
3. ระบบเปิดทำหน้าที่ส่งผลผลิตของระบบไปสู่สภาพแวดล้อม ปัจจัยนำออกดังกล่าว อาจออกมาในรูปบริการและผลผลิต เป็นต้น
4. ระบบเปิดมีลักษณะเป็นที่รวมของวงโคจรของเหตุการณ์และกิจกรรมต่าง ๆ
5. องค์กรต้องแสวงหาข้อมูลข่าวสารเพื่อความอยู่รอด ระบบเปิดมีความสามารถที่จะหา ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมอย่างดี
6. องค์กรรับเอาผลย้อนกลับโดยผ่านทางปัจจัยนำเข้า
7. ระบบเปิดพยายามรักษาตนเองให้อยู่สถานะที่สมดุล
8. ระบบเปิดมีแนวโน้มที่จะพัฒนาและเพิ่มความเชี่ยวชาญของระบบในรูปแบบของ การขยายงานและหน้าที่ต่าง ในทางปฏิบัติ ระบบองค์กรอยู่ได้เพราะประกอบไปด้วยระบบย่อย ซึ่งแบ่งหน้าที่กันทำ แคทซ์ และคาห์นเห็นว่า ระบบย่อยดังกล่าว ได้แก่ 1) ระบบการผลิตและ เทคนิค ทำหน้าที่แปลงปัจจัยนำเข้าออกเป็นปัจจัยนำออก 2) ระบบสนับสนุน ทำหน้าที่แสวงหา ทรัพยากรและส่งผลผลิตหรือปัจจัยนำออก นอกจากนี้ ยังทำหน้าที่พัฒนาและเชื่อมสัมพันธ์ไมตรี กับตัวแสดงภายนอกที่ให้ประโยชน์ต่อองค์กร 3) ระบบดูแลรักษา ทำหน้าที่หาปัจจัยนำเข้าใน ส่วนที่เป็นพลังงานมนุษย์ (หมายถึง หน้าที่ฝ่ายบริหารบุคคล เช่น การคัดเลือกและฝึกอบรมคนงาน) เพื่อรักษาเสถียรภาพและความสม่ำเสมอขององค์กร 4) ระบบปรับตัว ทำหน้าที่ช่วยองค์กร ในการคาดคะเนและปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (หมายถึงหน่วยงานทำหน้าที่ วางแผนวิจัย เป็นต้น) 5) ระบบฝ่ายจัดการทำหน้าที่ประสานงานและควบคุมระบบย่อยอื่น ๆ แก้ไข ปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร จัดสรรทรัพยากรมนุษย์และวัตถุ และหาทาง ประสานเป้าหมายและความต้องการขององค์กรกับปัจจัยภายนอก

กลิคแมน (Glickman, 1990 cited in Chell, 2007, p. 11) ได้กล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลว่า มุ่งองค์ประกอบด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จำแนกได้ ดังนี้

1. ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills)
 - 1.1 ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 1.2 ทักษะการติดต่อสื่อสาร
 - 1.3 ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน
 - 1.4 ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม
2. ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)
 - 2.1 ทักษะการกำหนดเป้าหมายและการกำหนดวิสัยทัศน์
 - 2.2 ทักษะการประเมินผลและการวางแผน
 - 2.3 ทักษะการสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน
 - 2.4 ทักษะการวิจัยและประเมินผล
 - 2.5 ทักษะการพัฒนาตนเอง

โดยสรุป ในที่นี้ทักษะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถ โน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา รวมถึง และประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้งานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษามุ่งบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีทักษะที่สำคัญตามแนวคิดของกลิคแมน (Glickman, 1990 cited in Chell, 2007, p. 11) คือ 1) ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills) ประกอบด้วย ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการนิเทศ ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม 2) ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) คือ ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์ ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ทักษะการสังเกต ทักษะการวิจัยและประเมินผล

ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเป็นสิ่งจำเป็นในการมีชีวิตอยู่ของมนุษย์ พัฒนาการทางสังคมและความคิดความเข้าใจของบุคคล พัฒนาขึ้นจากการมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น เอกลัทธิของแต่ละบุคคล ความสำเร็จในอาชีพ การค้นพบความหมายของชีวิตและสุขภาพจิต ล้วนได้รับผลกระทบจากสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มนุษย์แต่ละคนถูกหล่อหลอมจากประสบการณ์ให้มี

ความคิด ความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยม ที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างคน 2 คน จึงต้องอาศัยความเข้าใจถึงปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อสัมพันธภาพที่มีระหว่างกัน เพื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายจะได้ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

คุณค่าของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

บุคคลเรียนรู้จักตนเองได้จากการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น จากสัมพันธภาพนี้ บุคคลจะได้อรรถจุดเด่น และจุดด้อยของตนเอง รู้และเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งเรียนรู้ความเป็นจริงของโลก โดยสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคลจะช่วยให้การเรียนรู้เป็นไปโดยไม่บิดเบือน มีการยอมรับและเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเป็นจริง ดังนั้น สัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำบุคคลไปสู่การพัฒนาเอกลักษณ์ของตนเอง การมีความรู้สึกในชีวิตมีความหมาย และมีคุณค่า และการมีสุขภาพจิตที่ดีและสามารถพัฒนาตนให้ไปถึงศักยภาพสูงสุดของตนได้ แต่บุคคลที่ไม่สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นได้ จะรู้สึกอ้างว้าง โดดเดี่ยว เกิดความรู้สึกว่าชีวิตไร้ความหมาย และนำไปสู่ความรู้สึกซึมเศร้า และท้อแท้ในชีวิต และการมีพฤติกรรมที่เป็นปัญหาได้ เช่น พฤติกรรมแยกตัวจากสังคม การติดยาเสพติด เป็นต้น

การสร้างและคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นจะเกิดบรรลุมผลได้ ต้องอาศัยคุณลักษณะที่สำคัญของบุคคลในการยอมรับและส่งเสริมซึ่งกันและกัน และนอกจากนี้ ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ทักษะการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น อันได้แก่ การเปิดเผยตนเอง การไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการสื่อสารความเข้าใจ

เอมอร์ กฤษณะรังสรรค์ (2552) กล่าวว่า ทักษะในสร้างสัมพันธภาพ ได้แก่ การเปิดเผยตนเองและไว้วางใจซึ่งกัน และการสื่อสารที่เข้าใจตรงกัน ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการฟัง ทักษะการทวนเนื้อหา ทักษะการสะท้อนความรู้สึก และทักษะการถาม

การเปิดเผยตนเอง (Self disclosure) การเปิดเผยตนเอง หมายถึง การเปิดเผยให้ผู้อื่นรู้ถึงความรู้สึก หรือปฏิกิริยาที่ตนเองมีต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การเปิดเผยตนเองไม่ได้หมายถึงการบอกถึงประวัติหรือเรื่องราวในอดีตของตนเอง แต่เรื่องราวในอดีตก็อาจจะช่วยให้บุคคลอื่นเข้าใจสาเหตุหรือที่มาของความรู้สึกที่เรามีต่อเหตุการณ์นั้น ๆ

ประโยชน์ของการเปิดเผยตนเอง การเปิดเผยตนเองมีผลดีต่อการสร้างและคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างบุคคลหลายประการ คือ ทำให้ผู้อื่นรู้จักเรามากขึ้น เพิ่มโอกาสที่ผู้อื่นจะชอบและเกิดความคุ้นเคยสนิทสนมมากขึ้น ทำให้สามารถทำกิจกรรมที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน สนใจร่วมกัน เป็นการตรวจสอบความถูกต้องของการรับรู้ของตนเองกับผู้อื่น ช่วยในการจัดการกับความเครียดและความทุกข์ การเล่าหรือบอกความไม่สบายใจของตนเองกับผู้อื่น จะช่วยให้เจ้าตัวมองเห็นปัญหาของตนเองชัดเจน และนอกจากนี้ ความห่วงใย ปลอดภัย ช่วยหาทางออก

ของเพื่อนจะเป็นกำลังใจ ความอบอุ่นใจ ทำให้สัมพันธภาพของบุคคลทั้งสองเพิ่มความสนิทสนม และลึกซึ้งยิ่งขึ้น

ความเหมาะสมของการเปิดเผยตนเอง การเปิดเผยตนเองมากเกินไปหรือน้อยเกินไป มีผลทำให้สูญเสียสัมพันธภาพไปได้เช่นกัน การเปิดเผยตนเองที่มีผลทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีและยั่งยืนนั้น ต้องมีความเหมาะสมของการเปิดเผยในโอกาส ดังนี้ 1) เมื่อมีการเปิดเผยตนเองซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลหนึ่งเปิดเผยตนเอง ก็มีความคาดหวังว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะเปิดเผยตนเองด้วย แต่ถ้การเปิดเผยตนเองเกิดขึ้นฝ่ายเดียว ก็ควรจำกัดการเปิดเผยตนเองไว้ในขอบเขตหนึ่งเท่านั้น 2) การเปิดเผยตนเองควรเป็นเกี่ยวข้องกับเรื่องราวระหว่างบุคคลที่เป็นปัจจุบัน 3) ผลของการเปิดเผยตนเองขึ้นกับบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งด้วย การเปิดเผยความรู้สึกของตนเองของฝ่ายหนึ่ง อาจกระทบกระเทือนอีกฝ่ายหนึ่งได้ ดังนั้น จึงควรพิจารณาทัศนคติในมุมมองของอีกฝ่ายหนึ่งที่มีต่อการเปิดเผยตนเองด้วย 4) การเปิดเผยตนเองควรเริ่มต้นจากระดับทั่ว ๆ ไป แล้วค่อย ๆ ไปสู่การเปิดเผยตนเองในระดับที่ลึกหรือเป็นส่วนตัวมากขึ้นเรื่อย ๆ เช่น อาจจะเริ่มต้นจากการพูดถึง งานอดิเรก กีฬาที่ชอบ เหตุการณ์ปัจจุบันที่สนใจ แล้วเมื่อมิตรภาพดำเนินไป มีความคุ้นเคยมากขึ้นแล้ว การเปิดเผยตนเองจะค่อย ๆ ไปสู่เรื่องใกล้ชิดและเกี่ยวกับความรู้สึกที่ลึกซึ้งมากขึ้น เช่น การเปิดเผยตนเองเกี่ยวกับความกลัว ความรัก ซึ่งการเปิดเผยในสิ่งเหล่านี้เมื่อสัมพันธภาพมีความใกล้ชิดกันแล้ว ก็จะยิ่งเพิ่มความลึกซึ้งในสัมพันธภาพยิ่งขึ้น

ความไว้วางใจ (Trust) และความน่าไว้วางใจ (Trustworthy) ความไว้วางใจ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์กร วิกฤตการณ์สำคัญที่สุดที่เกิดขึ้นในสัมพันธภาพ คือ ความไม่สามารถในการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระดับความไว้วางใจเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับกระทำของบุคคลทั้งสองฝ่าย และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยากแต่ทำลายได้ง่าย ในสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีระดับที่เหมาะสมตามโอกาสและสถานการณ์ การไม่ไว้วางใจเลย และไว้วางใจในทุกโอกาส เป็นการไว้วางใจที่ไม่เหมาะสม ความไว้วางใจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเต็มใจที่จะเสี่ยงต่อผลที่จะเกิดขึ้นจากการเปิดเผยตนเองเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก ทัศนคติ และปฏิกิริยาที่เขามีต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ความน่าไว้วางใจจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลทำให้ผู้อื่นมั่นใจว่าเขาได้รับประโยชน์จากการเสี่ยงเปิดเผยตนเอง บุคคลที่จะได้รับความไว้วางใจ คือ บุคคลที่แสดงออกถึงการยอมรับ การช่วยเหลือสนับสนุน และให้ความร่วมมือกับผู้อื่น การแสดงออกถึงการยอมรับ จะช่วยให้ผู้อื่นลดความรู้สึกกลัวและความกังวลต่อความอ่อนแอของเขาเอง และทำให้กล้าเปิดเผยตนเองมากขึ้น

การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่ก่อเกิดขึ้นจากลำดับขั้นตอนของการกระทำของทั้งสองฝ่าย ดังนี้ 1) เมื่อบุคคลหนึ่ง

เสียงที่จะเปิดเผยความคิด ความรู้สึก และปฏิกิริยาต่ออีกบุคคลหนึ่ง 2) อีกฝ่ายหนึ่งตอบสนองด้วยการยอมรับ การช่วยเหลือสนับสนุน และให้ความร่วมมือต่อผู้ที่เปิดเผย และมีการเปิดเผยตนเองตอบ (ซึ่งกันและกัน)

การทำลายความไว้วางใจ ความไม่ไว้วางใจเกิดขึ้นได้ง่าย เพียงแต่บุคคลรู้สึกว่ามีอีกฝ่ายหนึ่งหลอกลวงแม้แต่เพียงครั้งเดียว ความไว้วางใจต่อกันก็จะเปลี่ยนเป็นความไม่ไว้วางใจ ซึ่งความรู้สึกไม่ไว้วางใจนี้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก เพราะบุคคลจะเกิดการรับรู้ว่าการหลอกลวงอาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต พฤติกรรมที่ทำให้ความรู้สึกไว้วางใจลดลง ได้แก่

- 1) การปฏิเสธ เยาะเย้ย เห็นเป็นเรื่องน่าขำ หรือตลก และไม่ให้เกิดริ เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งเปิดเผยตนเอง
- 2) การไม่เปิดเผยตนเองตอบ เมื่อฝ่ายหนึ่งเปิดเผยตนเอง การที่ฝ่ายหนึ่งเปิดเผยตนเองแต่อีกฝ่ายหนึ่งปิดตนเอง จะทำให้ฝ่ายที่เปิดเผยตนเองเกิดความไม่ไว้วางใจและรู้สึกว่าตนเองเปิดเผยมากเกินไปและไม่มั่นใจที่จะเปิดเผยต่อไป
- 3) การปฏิเสธที่จะเปิดเผยเกี่ยวกับความคิด ความรู้สึก ของตนเอง เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งแสดงการยอมรับ เต็มใจที่จะช่วยเหลือและร่วมมือ การตอบสนองการยอมรับ ความเต็มใจที่จะช่วยเหลือและร่วมมือของอีกฝ่ายหนึ่งด้วยการปกปิดและระมัดระวังตัวที่จะเปิดเผย จะทำให้อีกฝ่ายหนึ่งรู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความเชื่อถือและถูกปฏิเสธ

ในการสนทนาที่เปิดโอกาสให้ผู้พูดได้เปิดเผยในสิ่งที่เต็มใจและต้องการจะเปิดเผย และไม่เปิดเผยในสิ่งที่ไม่พร้อมที่จะเปิดเผยนั้น การใช้คำถามเปิดจึงเหมาะสมกว่าการใช้คำถามปิด ซึ่งบางครั้งอาจจะทำให้ผู้ตอบรู้สึกเหมือนถูกซักไซ้และบังคับให้ตอบในสิ่งที่ไม่อยากพูดก็ได้

การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นเป็นสิ่งจำเป็นในการมีชีวิตอยู่ของมนุษย์ พัฒนาการสังคมและความคิดความเข้าใจของบุคคล พัฒนารับจากการมีสัมพันธ์กับผู้อื่น เอกลักษณะของแต่ละบุคคล ความสำเร็จในอาชีพ การค้นพบความหมายของชีวิต สุขภาพทางกาย และสุขภาพจิต ล้วนได้รับผลกระทบจากสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลที่มีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นจะรู้สึกว่าชีวิตมีค่า มีความหมาย และสามารถพัฒนาตนให้ไปถึงศักยภาพสูงสุดของตนได้ แต่บุคคลที่ไม่สามารถมีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้ จะรู้สึกว่าชีวิตอ้างว้าง โดดเดี่ยว ไร้ความหมาย และนำไปสู่พฤติกรรมที่เป็นปัญหาได้ เช่น พฤติกรรมแยกตัวจากสังคม การติดยาเสพติด เป็นต้น

สรุปได้ว่า ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับครูและบุคลากรในโรงเรียน การใช้หลักการผสมกับศิลปะในการบริหารงาน สร้างความเชื่อถือโดยแสดงความสามารถทางวิชาการให้ประจักษ์ ยกย่องความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถ เพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น สามารถสานความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะการติดต่อสื่อสาร

มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะต้องใช้ในชีวิตประจำวัน การสื่อสารจึงต้องมีความชัดเจน ทั้งทางสีหน้าและท่าทาง การสื่อสารของคนจะใช้กลไกอยู่ 2 ชนิด คือ วัจนภาษา (Oral communication) คือ ภาษาที่เป็นคำพูด เป็นถ้อยคำ หรือการเขียน และ อวัจนภาษา (Non-verbal communication) คือ ภาษาท่าทาง สายตา การแสดงออก

องค์ประกอบการพูด ต้องมี 4 ความรู้สึก ดังนี้

1. ต้องได้ยินเสียงของตัวเอง ต้องรู้ว่าเสียงที่พูดดังหรือเบาเกินไปหรือไม่ (Verbal communication) ดังนั้น การพูดจึงจำเป็นจะต้องได้ยินเสียงของตัวเอง เพราะจะทำให้เราไม่ติด คำว่า เออ .. อ้า หรือ แบบว่า... การพูด จำเป็นต้องมีทุกเสียง ประกอบด้วยเสียงสูง-เสียงต่ำ เพื่อเป็นการจูงใจให้คนฟัง โดยปกติ เราจะต้องมีการคิดเสียงตลอดเวลา แต่จะมีความตั้งใจใช้เสียงของเรามากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การตั้งใจ เพราะฉะนั้น การพูด จึงเป็นทักษะที่จำเป็นจะต้องมีการฝึกฝน

2. การพูดหน้าตาต้องไปด้วยเสมอ (Non-verbal communication) คนมักจะฟังเรื่องราวจากหน้าตา เพราะสีหน้าคนสามารถอ่านได้ตลอด (Human language)

3. การสื่อสารด้วยสายตา (Eyes contact) ต้องสังเกตว่าคนอื่นกำลังพูดอะไร

4. การแปลความหมาย ความต้องการ ความเข้าใจของคนอื่น

ปัจจัยในการสื่อสาร 1) ควรรู้ว่าจะสื่อสารในสถานการณ์ใด เป็นพิธีการหรือเป็นการสื่อสารภาษาตามปกติ 2) ควรรู้ว่าจะสื่อสารในสถานที่ใด สถานที่สำคัญ สถานที่ทำงาน หรือ สถานที่ที่บ้าน 3) ควรรู้ว่าจะสื่อสารกับผู้ใด รวมถึงสถานภาพทางสังคมของผู้ที่จะสื่อสารด้วย และความสัมพันธ์กับผู้สื่อสาร 4) ควรรู้ว่าจะสื่อสารในกรอบวัฒนธรรมใด เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่ดำเนินอยู่หรือไม่ 5) วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร ขึ้นอยู่กับปัจจัยของผู้สื่อสารเอง

วัตถุประสงค์ในการสื่อภาษา

1. แจ้งให้ทราบ เป็นการบอกเล่าให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจตรงกัน

2. ถามให้ตอบ เป็นการสื่อสารให้รู้ในสิ่งที่ยังไม่ทราบ

3. บอกให้ทำ เป็นการแจ้งให้อีกฝ่ายลงมือทำ หรือเลิกทำบางสิ่งบางอย่าง

4. ปฏิสันถาร เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

5. ความสนุกสนาน เช่น การโต้วาที การขอวาที เกมการละเล่นทางภาษา

การพูด โดยปกติเราจะพูดเมื่อผู้อื่นต้องการให้เราพูด และจะหยุดพูดเมื่อผู้อื่นไม่ต้องการให้เราพูด เพราะไม่อยากฟังสิ่งที่เราพูด

การพูดจาดี (Nature of talking)

1. แลกเปลี่ยนข้อมูล (Material)

2. แลกเปลี่ยนอารมณ์ (Emotion)

3. สร้างความสัมพันธ์ (Relation)

การพูดจาดี จำเป็นต้องใช้ทั้ง 3 ส่วนข้างต้นและจะเป็นไปตามธรรมชาติ เพราะถ้าเราต้องการให้คนรอบข้างแสดงออกกับเราอย่างไร เราต้องแสดงออกแบบนั้นก่อนเสมอ การพูดโดยใช้ข้อมูลทั้ง 3 ส่วน สามารถเลือกที่จะทำทั้ง 3 แบบได้ เช่น เวลาโกรธ เรามักว่าโกรธ แต่ไม่แสดงอารมณ์โกรธ ก็จะทำให้ผู้ที่เราต้องการสื่อสารด้วยเข้าใจทันทีว่ากำลังโกรธ โดยไม่ต้องทำเสียงดัง ทุกครั้งที่จะทำให้คนอื่นสนุก เราต้องคิดว่าเราสามารถทำให้คนอื่นสนุก การพูดจะสามารถทำให้ผู้อื่นชอบหรือไม่ชอบก็ได้ ขึ้นอยู่กับการสื่อสาร เช่น การพบเจอกันครั้งแรก อาจจะรู้สึกไม่ชอบแต่ค่อย ๆ ไปอาจทำให้รู้สึกชอบได้ การพูดจาดี ควรปฏิบัติ ดังนี้ พูดในสิ่งที่คนฟังอยากฟัง พูดในอารมณ์ที่เขายากจะเห็น ทุกครั้งที่พูดจำเป็นต้องรู้ว่ากลุ่มคนฟังอยากเห็นอารมณ์อย่างไร พูดให้ดี อยากให้ผู้อื่นรอบข้างรู้สึกดี จำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่งนี้ด้วย การพูดจาไม่ดี พูดในสิ่งที่อยากพูด พูดโดยนึกถึงตัวเองเท่านั้น

มารยาทในการฟัง

กระทรวงวัฒนธรรม (2557) ได้กล่าวถึง ผู้มีมารยาทในการฟังควรปฏิบัติตน ดังนี้

1. เมื่อฟังอยู่เฉพาะหน้าผู้ใหญ่ ควรฟังโดยสำรวมกิริยามารยาท ฟังด้วยความสุภาพ เรียบร้อย และตั้งใจฟัง
2. การฟังในที่ประชุม ควรเข้าไปนั่งก่อนผู้พูดเริ่มพูด โดยนั่งที่ด้านหน้าให้เต็มก่อน และควรตั้งใจฟังจนจบเรื่อง
3. จดบันทึกข้อความที่สนใจหรือข้อความที่สำคัญ หากมีข้อสงสัยเก็บไว้ถามเมื่อมีโอกาส และถามด้วยกิริยาสุภาพ เมื่อจะซักถามต้องเลือกโอกาสที่ผู้พูดเปิดโอกาสให้ถาม หรือยกมือขึ้นขออนุญาตหรือแสดงความประสงค์ในการซักถาม ถามด้วยถ้อยคำสุภาพ และไม่ถามนอกเรื่อง
4. มองสบตาผู้พูด ไม่มองออกนอกห้องหรือมองไปที่อื่น อันเป็นการแสดงว่าไม่สนใจเรื่องที่พูด และไม่เอาหนังสือไปอ่านขณะที่ฟัง หรือนำอาหารเครื่องดื่มเข้าไปรับประทานระหว่างฟัง
5. ฟังด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกันเองกับผู้พูด แสดงสีหน้าพอใจในการพูด ไม่มีแสดงกิริยาก้าวร้าว เบื่อหน่าย หรือลุกออกจากที่นั่งโดยไม่จำเป็นขณะฟัง
6. ฟังด้วยความสุขุม ไม่ควรก่อความรำคาญให้บุคคลอื่น ควรรักษามารยาทและสำรวมกิริยา ไม่หัวเราะเสียงดังหรือกระซิบเท้าแสดงความพอใจหรือเป่าปาก
7. ฟังด้วยความอดทนแม้จะมีความคิดเห็นขัดแย้งกับผู้พูดก็ควรมีใจกว้างรับฟังอย่างสงบ
8. ไม่พูดสอดแทรกขณะที่ฟัง ควรฟังเรื่องให้จบก่อนแล้วค่อยซักถามหรือแสดงความคิดเห็น

9. ควรให้เกียรติวิทยากรด้วยการปรบมือ เมื่อมีการแนะนำตัวผู้พูด ภายหลังกการแนะนำ และเมื่อวิทยากรพูดจบ

การพัฒนาสมรรถภาพการฟัง (กระทรวงวัฒนธรรม, 2557)

1. สร้างความสนใจและความต้องการที่จะฟัง ผู้ฟังที่ดีต้องให้ความสนใจกับเรื่องที่ฟัง แม้ว่าเรื่องที่ฟังจะไม่ตรงกับความสนใจของตนเองก็ตาม ผู้ฟังต้องรู้หัวข้อเรื่องรวมทั้งจุดประสงค์ว่าฟังเพื่ออะไร

2. ฟังด้วยความตั้งใจ เป็นการฟังอย่างมีสมาธิ จิตใจจดจ่อกับเรื่องที่ฟัง

3. จับใจความสำคัญของเรื่องและคิดวิเคราะห์วิจารณ์เรื่องราวที่ฟัง โดย 1) จับใจความให้ได้ว่า เรื่องที่ฟังเป็นเรื่องอะไร เกิดที่ไหน เรื่องเป็นอย่างไร 2) วิเคราะห์วิจารณ์เรื่องราวที่ฟังว่าเป็นอย่างไร อะไรเป็นสาเหตุ ผลเป็นอย่างไร 3) แยกแยะข้อความว่าตอนใดเป็นข้อเท็จจริง ตอนใดเป็นข้อคิดเห็น 4) พิจารณาจุดมุ่งหมายในการพูดของผู้พูด รวมทั้งเหตุผลที่นำมาสนับสนุนการพูด

ในการฟัง ดู และพูด เรื่องราวต่าง ๆ จากการผ่านสื่อใดหรือโดยใครก็ตาม ผู้ฟัง ผู้ดูและผู้พูด จะต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วน ว่าเป็นไปได้อย่างไร แลไหน เพราะถ้าเชื่อทุกเรื่อง บางครั้งอาจจะตกเป็นเครื่องมือของผู้ไม่ปรารถนาดีได้ง่าย ผู้ฟังต้องวิเคราะห์จุดประสงค์ในการพูดว่าผู้พูดต้องการให้อะไรกับผู้ฟัง ข้อความตอนใดเป็นข้อเท็จจริง ตอนใดเป็นข้อคิดเห็น ข้อเท็จจริง มีหลักฐานเป็นที่ยอมรับหรือไม่ ข้อคิดเห็นนั้นมีเหตุผลมีความเป็นไปได้หรือนำเชื่อถือมากน้อยเพียงใด

การอ่าน

ปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งต้องใช้ทักษะการอ่านเพื่อรับสารให้มากขึ้น ทั้งการอ่านสิ่งพิมพ์ที่เป็นรูปเล่ม ข้อความต่าง ๆ ที่พิมพ์ลงในวัสดุหีบห่อต่าง ๆ

ความสำคัญของการอ่าน

ฉวีวรรณ คูหาภินันท์ (2542, หน้า 11) กล่าวว่า การอ่านมีความสำคัญต่อชีวิตมนุษย์ ตั้งแต่เกิดจนโต และจนกระทั่งถึงวัยชรา การอ่านทำให้รู้ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งปัจจุบันเป็นโลกของข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ทั่วโลก ทำให้ผู้อ่านมีความสุข มีความหวัง และมีความอยากรู้อยากเห็น อันเป็นความต้องการของมนุษย์ทุกคน การอ่านมีประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง คือ พัฒนาการศึกษา พัฒนาอาชีพ พัฒนาคุณภาพชีวิต ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ และมีความอยากรู้อยากเห็น การที่จะพัฒนาประเทศให้เจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าได้ต้องอาศัยประชาชนที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งความรู้ต่าง ๆ ก็ได้มาจากการอ่านนั่นเอง

ทักษะการอ่าน

ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2557) กล่าวถึง ทักษะการอ่านจะต้องเข้าใจ ทั้งความหมายและองค์ประกอบของทักษะการอ่าน ความคล่องในการประสมประสานของตัวอักษร

โดยผ่านการไตร่ตรองแล้ว เก็บเป็นความรอบรู้แห่งตน หรือความคล่องตัวในการใช้กระบวนการอ่าน กระบวนการอ่านเป็นการฝึกใช้ความคิดในการรับรู้สื่อความหมายที่ผู้เขียนสื่อถึงผู้อ่าน กระบวนการอ่านจึงเป็นแนวทางในการค้นคว้าหาความรู้ ความเข้าใจจากการอ่านเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ขั้นตอนในการฝึกอ่านไปสู่การสร้างทักษะในการอ่าน ดังนี้ 1) สามารถเข้าใจสาระสำคัญของสิ่งหรือเรื่องที่อ่านได้ 2) วิเคราะห์และจัดประเภทความรู้ที่ได้จากการอ่าน 3) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ใหม่กับประสบการณ์เดิม 4) สรุป มโนทัศน์ 5) ทบทวนพิจารณา อูทาหรณ์ 6) คิดย้อนกลับ พร้อมอ้างอิง 7) การใช้สำนวน คำคม 8) เกิดอารมณ์เห็นประโยชน์ 9) วิวิจารณ์ ไต่ตรอง 10) กลั่นกรองเป็นความรอบรู้

ทักษะการเขียน

ชนิดา ภูมิสถิตย์ (2557) กล่าวถึงการเขียนว่า การเขียนเป็นระบบการสื่อสาร หรือบันทึก ถ่ายทอดภาษาเพื่อแสดงออกซึ่งความรู้ ความคิด ความรู้สึก และอารมณ์ โดยใช้ตัวหนังสือและเครื่องหมายต่าง ๆ เป็นสื่อ ดังนั้น การเขียนจึงเป็นทักษะการใช้ภาษาแทนคำพูดที่สามารถสื่อความหมายให้เป็นหลักฐานปรากฏได้นานกว่าการพูด การเขียนที่เป็นเรื่องราวเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจตรงตามความมุ่งหมายของผู้เขียนนั้น จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ส่วนสำคัญขึ้นอยู่กับว่าผู้เขียนมีทักษะในการใช้ภาษาเขียนได้ดีเพียงใด ทักษะการใช้ภาษาเขียน ต้องอาศัยพื้นฐานความรู้จากการฟัง การพูด และการอ่าน เพราะจากพื้นฐานดังกล่าวจะทำให้มีความรู้ มีข้อมูล และมีประสบการณ์เพียงพอที่จะให้เกิดความคิด ความสามารถในการเรียบเรียงและถ่ายทอดความคิดออกมา สื่อสารกับผู้อ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การใช้ภาษาเพื่อสื่อความหมายเป็นศาสตร์ที่ผู้ใช้ต้องรู้จักคำและเลือกใช้คำให้ถูกต้อง เหมาะสม ตรง ความหมาย ตรงราชาศัพท์ เหมาะกับกาลเทศะ ไม่ใช่คำซ้ำซ้อน รู้จักหลบคำ โดยไม่เกิดความกำกวม และใช้ คำให้เกิดภาพพจน์ ในการนำคำที่เลือกแล้วมาเรียบเรียงเป็นประโยค เป็นข้อความ ถือเป็นศิลป์แห่งการใช้ คำ ที่มีใช้เพียงแต่สื่อความรู้ความเข้าใจเท่านั้น หากยังสามารถก่อให้เกิดภาพ เสียง และความรู้สึกได้อีกด้วย

คำและความหมายของคำ คำในภาษาไทยมีหลายลักษณะ เช่น คำเดี่ยว คำประสม คำสมาส คำสนธิ นอกจากนี้ยังมีหลายประเภท เช่น คำนาม คำสรรพนาม คำกริยา คำวิเศษณ์ คำสันธาน และคำบุพบท

คำบัญญัติ คือ การสร้างคำหรือกำหนดคำใหม่ขึ้นใช้ในภาษาไทย เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการหรือประดิษฐ์กรรมใหม่ ทำให้เกิดคำศัพท์ที่มักใช้ในวงวิชาชีพ จึงมีความจำเป็นในการใช้ศัพท์บัญญัติเพื่อสื่อความเข้าใจให้ตรงกัน

ราชาศัพท์ คือ คำที่ใช้กับพระมหากษัตริย์และพระบรมวงศานุวงศ์ ต่อมาจึงใช้รวมถึง พระสงฆ์ ข้าราชการ และสุภาพชน ราชาศัพท์ เป็นภาษาที่มีแบบแผนการใช้ นอกจากจะแปรไปตามระดับฐานะของบุคคล แล้วยังแปรไปตามประเภทของคำทางไวยากรณ์อีกด้วย การใช้ราชาศัพท์ ยังมีข้อยกเว้นอยู่มาก บางครั้งเป็นพระราชนิยมที่โปรดให้ใช้ในแต่ละยุคสมัย

ลักษณะนาม คือ คำที่แสดงลักษณะของสิ่งของต่าง ๆ มีหลักเกณฑ์กำหนดว่าคำนามใด ต้องใช้ลักษณะนามอย่างไร

อย่างไรก็ตาม การเขียนเอกสารแต่ละประเภท จะมีรูปแบบและวิธีการในการนำเสนอแตกต่างกันออกไป ซึ่งผู้เขียนจำเป็นต้องมีทักษะในการเลือกใช้ และทักษะเกิดได้จากการอ่านมาก ฟังมาก และเขียนมาก ซึ่งจะต้องฝึกฝนอยู่เสมอ จึงจะเขียนให้สื่อสารกันอย่างประสบผลสำเร็จได้ ทักษะการสื่อสารความเข้าใจ

ทักษะการสื่อสารความเข้าใจ

ทักษะการสื่อสารความเข้าใจ หมายถึง ความสามารถในการแสดงออกที่สื่อสารให้ผู้อื่น เข้าใจได้ถูกต้องชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจต่อกัน และสานต่อเรื่องราวที่สื่อสารระหว่างผู้ส่งสาร และผู้รับสาร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ได้แก่ ทักษะการฟัง การทวน เนื้อความ การสะท้อนความรู้สึก และการถามคำถาม ในขณะที่เดียวกันผู้รับสารจะรับสารได้ถูกต้อง ตรงกับที่ผู้ส่งสารเจตนาจะสื่อ ผู้รับสารก็ต้องคำนึงถึงปัจจัยบางประการด้วยเช่นกัน

สิ่งที่ผู้รับสารควรพิจารณาในการรับสาร 1) มุมมองของผู้ส่งสาร 2) ความหมายของสาร ในมุมมองหรือเจตนาของผู้ส่งสาร

ทักษะการฟัง (Listening skill) การฟังเป็นทักษะพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคล การที่จะโต้ตอบกับคู่สนทนาหรือผู้ส่งสาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ต้องเริ่มจากการฟังที่มีประสิทธิภาพก่อน การฟังที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การฟังที่สามารถเข้าใจ ถึงสาระสำคัญที่ผู้ส่งสารสื่อออกมาได้

สาระสำคัญที่ผู้ส่งสารสื่อออกมา สามารถสื่อได้ 2 ช่องทาง คือ

1. สื่อสารโดยการใช้วาจาหรือถ้อยคำ สารที่สื่อโดยผ่านถ้อยคำส่วนใหญ่จะเป็นสาร ที่เป็นเนื้อหา ผู้ฟังจึงควรจับใจความของเนื้อหา ให้ได้ 5 ประเด็นหลัก คือ ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร

2. สื่อสารโดยการผ่านทางน้ำเสียง สีหน้า และท่าทาง สารที่สื่อผ่านน้ำเสียง สีหน้า และท่าทางมักจะเป็นสารที่บ่งบอกถึงความรู้สึกของผู้ส่งสาร เช่น ความจริงจัง ความสนุกสนาน ดีใจ เสียใจ เป็นต้น

การที่จะจับสาระสำคัญจากผู้ส่งสารให้ได้ถูกต้อง จะต้องอาศัยสารที่ได้จากการฟังเนื้อหา และสารที่ได้จากการสังเกตน้ำเสียง สีหน้า และท่าทางประกอบกัน เพื่อจะได้เข้าใจความหมายที่แท้จริงของสารที่ผู้ส่งสารเจตนาจะสื่อหรือพยายามที่จะหลบซ่อน กลบเกลื่อนด้วยการใช้ถ้อยคำที่ไม่ตรงกับใจ แต่มักปิดบังไม่ได้จากสีหน้าและท่าทาง

ดังนั้น ทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องอาศัยการใส่ใจ และการสังเกตในขณะเดียวกัน

การใส่ใจ (Attending) การใส่ใจ หมายถึง การแสดงถึงความสนใจ การให้ความสำคัญ และให้เกียรติต่อคู่สนทนาหรือบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน

อุปสรรคของการสื่อสารความเข้าใจ สิ่งที่เป็นอุปสรรคของการสื่อสารความเข้าใจ ที่ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน หรือเกิดความเข้าใจผิดต่อกันในการสื่อสารที่สำคัญ คือ การมีอคติ หรือใช้ทัศนคติ ความเชื่อส่วนตัวเข้าไปตีความสาระสำคัญที่รับรู้จากการฟังหรือการเห็น เพราะอคติและทัศนคติส่วนตัวจะทำให้เกิดการเลือกรับรู้สารเพียงบางส่วน แทนที่จะรับรู้สารทั้งหมด แล้วตีความตามการรับรู้ที่เลือกแล้วของตน

การเลือกรับรู้เป็นอุปสรรคของการฟังและการตอบสนอง ในการสื่อสารระหว่างบุคคล ที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่นั้น มีความซับซ้อนของสารที่สื่อต่อกัน ทั้งที่เป็นสารที่สื่อในรูปของวาจาหรือการใช้ท่าทาง ผู้รับสารจึงมักเลือกรับรู้สารเพียงบางส่วนของสารทั้งหมดที่ผู้ส่งสารสื่อออกมา ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกรับรู้ของบุคคล ได้แก่ ความคาดหวัง ความต้องการ ทัศนคติ และความเชื่อของผู้รับสาร ทำให้เกิดการเห็นหรือการได้ยินเป็นไปตามสิ่งที่ผู้รับสารคิดหรือคาดหวัง แทนที่จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง การแก้ไขเพื่อลดการเกิดการเลือกรับรู้ในการสื่อสาร สามารถทำได้ โดยการเข้าใจมุมมองของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องในการสื่อสารนั้นๆ

การเข้าใจมุมมองของผู้อื่น ข่าวสารหรือข้อความการสื่อสารเดียวกันอาจจะถูกตีความ และเข้าใจแตกต่างกัน ไปตามมุมมองของผู้รับสาร การเข้าใจผิดต่อกันในการสื่อสารจึงมักจะเกิดขึ้นจากการที่ผู้ส่งสารก็มักจะคิดว่า ทุกคนจะมีมุมมองและคิดเข้าใจเช่นเดียวกันกับตน ทั้งที่ในสภาพการณ์ที่เป็นจริงแล้ว สารที่บุคคลแต่ละคนรับไปจะถูกตีความและให้ความหมายแตกต่างกัน ไปตามมุมมองของบุคคลนั้น ๆ

ดังนั้น ในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง ผู้สื่อและผู้รับสามารถสื่อและรับสารตรงกัน ผู้สื่อสารและผู้รับสาร จะต้องคำนึงถึงปัจจัยบางประการ

สิ่งที่ผู้สื่อจึงควรพิจารณาถึงในการส่งสาร มุมมองของผู้รับสาร ข้อมูลพื้นฐานหรือข้อมูลเก่า เกี่ยวกับสิ่งที่สื่อที่ผู้รับสารมีอยู่ก่อนแล้ว สิ่งที่ผู้รับสารสนใจและต้องการทราบเกี่ยวกับเรื่องที่จะสื่อ

บุคคลจะรับรู้ความใส่ใจของอีกฝ่ายหนึ่งได้ 2 ทาง คือ

1. ภาษาท่าทาง ได้แก่ การสบตา การพยักหน้า และการ โน้มตัวเข้าหาผู้พูดในระยะห่างที่พอเหมาะ
2. ภาษาพูด ได้แก่ การตอบรับ (คะ ครับ) การทวนเนื้อความ การสะท้อนความรู้สึก และการถามคำถาม

การถามคำถาม การถามคำถาม เป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้คู่สนทนาได้บอกถึงเรื่องราว ความคิด และความรู้สึกต่าง ๆ คำถาม แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. คำถามปิด เป็นคำถามที่ถามเพื่อให้ผู้ตอบเลือกตอบอย่างใดอย่างหนึ่ง ตอบว่าใช่หรือไม่ใช่ ตอบว่า ถูกหรือผิด มีลักษณะเป็นการซักถามที่ได้คำตอบเพียงสั้น ๆ
2. คำถามเปิด เป็นคำถามที่ไม่ได้กำหนดขอบเขตของการตอบ ผู้ตอบมีโอกาสพูดถึงความคิด ความรู้สึกและสิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการของตน ซึ่งผู้พูดจะพูดได้เต็มที่และสะดวกใจ เช่นคำถามอะไร และอย่างไร

สรุปได้ว่า ทักษะการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในและนอกโรงเรียนเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยใช้ทักษะในการฟังสามารถวิเคราะห์สาระที่ฟังได้ชัดเจน ทักษะในการอธิบายความรู้และแนวทางปฏิบัติทางวิชาการ ทักษะในการอธิบายนโยบายการบริหาร และทักษะในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนต่อชุมชน

ทักษะการนิเทศการจัดการเรียนการสอน

โกลแฮมเมอร์ และคณะ (Goldhammer et al., 1980 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2543, หน้า 222) กล่าวถึงการนิเทศการศึกษาไว้ว่า เป็นลักษณะงานที่มอบหมายให้ครูหรือผู้นิเทศที่จะกระตุ้นให้ครูหรือครูแนะแนวในสถานศึกษา ได้มีการพัฒนาในการที่จะนำวิธีการสอน สื่อการเรียนการสอนมาใช้โดยเน้นถึงทักษะในการติดต่อสื่อสารในปัจจุบัน การนิเทศการศึกษาเป็นความพยายามที่จะช่วยเหลือครูแก้ปัญหา ช่วยเหลือครูในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างครูและนักเรียน สอดคล้องกับกลิคแมน และคณะ (Glickman et al., 1998, p. 8 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2543, หน้า 227) ที่กล่าวถึงการนิเทศการศึกษาไว้ว่าเป็นแนวคิดเกี่ยวกับงานและหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการสอนในเรื่องหลักสูตร การจัดครูเข้าสอน การจัดสื่อการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก การเตรียมและพัฒนาครู รวมทั้งการประเมินการเรียนการสอน

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ (2546, หน้า 13) กล่าวถึง ความสำคัญและความจำเป็นในการจัดให้มีการนิเทศภายในโรงเรียน เนื่องมาจากสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมอัน ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของประเทศเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สภาพการเมือง

การปกครองของประเทศ สภาพของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาศาสตร์ด้านการเรียนการสอน และมาตรฐานคุณภาพการศึกษาระดับสากล สภาพการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก่อให้เกิดความจำเป็นสำหรับครูในการปรับปรุงหลักสูตร เทคนิควิธีการสอน รวมทั้งการให้ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมเชิงระบบเพื่อให้ทันกับการแข่งขันของสังคม ภายในประเทศและระหว่างประเทศ ความจำเป็นเหล่านี้ล้วนต้องการความช่วยเหลือแนะนำ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการนิเทศ เพื่อให้ครูสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม

ดังนั้น การนิเทศการศึกษาจึงหมายถึง กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการร่วมมือกันทางการศึกษาในการจัดกิจกรรมทุกอย่างระหว่างผู้นิเทศกับผู้รับการนิเทศโดยมีจุดเน้นที่สำคัญ คือ พยายามที่จะช่วยเหลือครูแก้ปัญหาในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างครูและนักเรียน ปรับปรุงการเรียนการสอน เพื่อให้การสอนมีประสิทธิภาพและยังเป็นการพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพครู ซึ่งผลจากการพัฒนาครูในขั้นสุดท้ายคือนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น

กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียน

กิจกรรมนิเทศภายในโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต่อการจัดการนิเทศการศึกษาก่อนเป็นขั้นตอนในการดำเนินงานและปฏิบัติงานอย่างมีระบบ เพราะเป็นเทคนิคที่จะนำมาซึ่งกระบวนการกลุ่มในการปฏิบัติงาน กรมสามัญศึกษา (2540, หน้า 41-63) กล่าวว่า กิจกรรมนิเทศภายในโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต่อการจัดการนิเทศการศึกษา เพราะเป็นเทคนิคที่จะนำมาซึ่งกระบวนการกลุ่มในการปฏิบัติงานสภาพปัจจุบันปัญหา และจุดประสงค์ในการนิเทศภายในโรงเรียน โดยมีกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนที่เสนอไว้ให้เลือก 16 กิจกรรม คือ การประชุมก่อนเปิดภาคเรียน การประชุมนิเทศครูใหม่ การให้คำปรึกษาแนะนำ การอบรม การประชุมปฏิบัติการ การสัมมนา การระดมความคิด การสาธิตการสอน การให้ศึกษาเอกสารทางวิชาการ การสนทนาทางวิชาการ การเยี่ยมนิเทศชั้นเรียน การศึกษาดูงาน การสังเกตการสอน การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การเขียนเอกสาร/บทความทางวิชาการ และการจัดนิทรรศการ กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนดังกล่าว โรงเรียนสามารถเลือกปฏิบัติได้ตามความเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน โดยประสานการดำเนินงานกับกระบวนการนิเทศภายนอก

ซารี มณีสรี (2542, หน้า 204-205) ให้ความหมาย กิจกรรมการนิเทศว่าเป็นแผนปฏิบัติการนำโครงการแต่ละโครงการสู่การปฏิบัติ คำที่ใช้มีอยู่หลายคำ เช่น กลไกการนิเทศ กิจกรรมการนิเทศภายใน เป็นต้น การที่โรงเรียนใดจะเลือกใช้กิจกรรมการนิเทศใด ย่อมขึ้นอยู่กับโรงเรียนที่มีความพร้อมน้อย มีความพร้อมปานกลาง และมีความพร้อมมาก สอดคล้องกับ จุดประสงค์การนิเทศกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนอาจมีดังต่อไปนี้

1. การประชุมก่อนเปิดเรียน ประชุมปรึกษาหารือเตรียมการด้านต่าง ๆ ก่อนเปิดภาคเรียน
2. การปฐมนิเทศ แนะนำบุคลากรใหม่ให้คุ้นเคย สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ระเบียบข้อปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. การให้คำปรึกษาแนะนำ คำปรึกษาแนะนำใช้ในระบบการนิเทศเพราะใช้เทคนิค พบปะพูดคุยมากกว่าการใช้อำนาจหรือการออกคำสั่ง
4. การประชุมปฏิบัติการ มุ่งเน้นให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และเจตคติ (Attitude) ลงมือปฏิบัติมากกว่าการบรรยาย
5. การอบรม งานนิเทศมุ่งอบรมประจำการให้ผู้รับการนิเทศ เสริมความรู้ใหม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลง
6. การสัมมนา เป็นการเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งที่จัดเองภายในหน่วยงานหรือไม่ร่วมกับหน่วยงานอื่นฟังมากกว่าทำ
7. การระดมความคิดในสังคมประชาธิปไตย การรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น เคารพให้เกียรติ ศักยภาพคนอื่นเป็นสิ่งที่พึงตระหนัก การระดมความคิด (Brainstorming) มุ่งปริมาณความคิดมากกว่าถูกต้อง
8. การสาธิตการสอน เป็นกิจกรรมสำคัญที่ควรจัดให้มีการเรียนรู้หรือเลียนแบบจากผู้เชี่ยวชาญ ประหยัดเวลาและได้รับประสบการณ์ตรง จัดหาแบบที่ดี
9. การศึกษาเอกสารวิชาการ การเพิ่มพูนความรู้คือต้องอ่านและวิชาชีพครูต้องอ่านมาก เพราะการอ่านจะนำไปสู่ความรอบรู้ ความคิดใหม่และทันสมัย สรรพวิทยามีในหนังสือและสิ่งพิมพ์
10. การสนทนาวิชาการ ในวงวิชาการนั้นควรมีหลายรูปแบบ เช่น การเชิญผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะเรื่องมาบรรยาย อาจใช้เวลาพักเที่ยงวัน ซึ่งไม่กระทบต่อการทำงานทุกคนมีเวลาว่างพอที่จะเข้าร่วมกิจกรรมได้ อาจจัดเดือนละครั้ง ในหัวข้อที่สนใจร่วมกัน (วิชาชีพ)
11. การเยี่ยมนิเทศชั้นเรียน เป็นเทคนิคการนิเทศเพื่อช่วยครูปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น มีขั้นตอนที่จะต้องปฏิบัติร่วมกันของผู้ให้และผู้รับการนิเทศ บนพื้นฐานวัตถุประสงค์เดียวกัน คือ ทำเพื่อเด็กลดข้อบกพร่อง และส่งเสริมกระบวนการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น
12. การศึกษาดูงาน ผลตรงในการปรับปรุงงาน คุณคนอื่นย่นคุณตัวเอง ศึกษาข้อดี ข้อบกพร่อง ข้อจำกัดเมื่อต้องนำมาปรับปรุง ความพร้อมด้านต่าง ๆ
13. การสังเกตการณ์สอน ในทางปฏิบัติทำได้น้อยถือว่าทุกคนมีภาระหน้าที่ต้องทำ ในทางปฏิบัติ หัวหน้าหมวดวิชาหรือกลุ่มประสบการณ์อาจเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกับครูผู้มีความเชี่ยวชาญ (Master teachers)

14. การวิจัยปฏิบัติการการเรียนการสอน หนังสือแบบเรียน สื่อการสอน หรือแม้แต่ การนิเทศสามารถทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการได้ทั้งนั้น การวิจัยเพื่อนำผลมาใช้ หรือวิจัยเชิงพัฒนา (Research and development: R & D)

15. การเขียนเอกสารหรือทดสอบทางวิชาการ อาชีพครูหรือผู้นิเทศ นอกจาก ต้องอ่านมาก พูดมากแล้วยังต้องเขียนมาก มิใช่เขียนกระดาษแต่เขียนผลงานวิชาการเป็นการสร้าง พรหมแดนความรู้ใหม่ การเขียนเป็นเทคนิคซึ่งต้องเรียนหลักวิธี การอ่านมากเป็นพื้นฐานของ การเขียนได้เป็นอย่างดี คนที่มีวิญญูณครูจะทำหน้าที่นี้ได้ดี

16. การจัดนิทรรศการ การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการนำเสนอให้เป็นที่น่าสนใจเทคนิค การใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีทางการศึกษาเข้ามาช่วย มิใช่เสนอเพียงแผ่นกระดาษ คำชี้แจง ไม่น่าสนใจเป็นได้เพียงนิทรรศการแห่ง

สรุปได้ว่า ทักษะการนิเทศการจัดการเรียนการสอน หมายถึง ความสามารถของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในการสังเกตการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนการสังเกตพฤติกรรม การปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน การวิเคราะห์ผลการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการของครู การนำผลการสังเกตมาปรับปรุงการบริหารงานและการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน ซึ่งในการนิเทศภายในโรงเรียนผู้บริหารต้องจัดกระบวนการบริหารการจัดการเรียนการสอนและกระบวนการ/ กิจกรรมนิเทศภายใน โรงเรียนควบคู่กัน ไปอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม

การตัดสินใจโดยกลุ่มบางครั้งก็มีปัญหาเนื่องจากมีบุคคลหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้องกับ กองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (2555) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารควรทำการตัดสินใจโดยกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพได้โดย คำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership style) หมายถึง การตัดสินใจโดยพยายามหลีกเลี่ยง การถูกรอบงำโดยคนใดคนหนึ่ง คือ สนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนได้แสดงความคิดเห็นกัน อย่างหลากหลาย โดยไม่เป็นการรับฟังแต่เพียงฝ่ายเดียว และเน้นการคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ให้มากที่สุด เข้าถึงตัวปัญหาให้มากที่สุด

2. หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Constructive conflict) หมายถึง การตัดสินใจบางครั้ง ก็มีความขัดแย้งกัน ในความคิดเห็นของคนแต่ละคนในด้านความรู้ ความคิด มุมมองของแต่ละคน ความขัดแย้งต่าง ๆ เกิดได้หลายชนิด คือ (Cognitive conflict) หมายถึง ความขัดแย้งกันในด้าน ความรู้ความเข้าใจในปัญหานั้น มุมมองในปัญหาแตกต่างกัน และ (Affective conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์ความโกรธ ความไม่พอใจต่าง ๆ ดังนั้น ในการตัดสินใจจึงต้อง คำนึงถึงตัวงานมากกว่าตัวบุคคล

การส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่ม (Encouraging creativity)

การตัดสินใจที่ดีคือการส่งเสริมให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ปัญหา เทคนิคในการให้มีความคิดริเริ่มมากที่สุด คือ การระดมสมอง (Brainstorming) หมายถึง การให้กลุ่มคนเหล่านั้นแสดงความคิดเห็นให้มากที่สุดเกี่ยวกับปัญหานั้นมากเท่าที่จะทำได้ ในสภาพแวดล้อมของการระดมสมองควรมีสภาพที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีวิกฤตกดดันโดยปล่อยให้ไปอย่างธรรมชาติที่สุด แสดงความคิดเห็นอย่างกว้าง ๆ ให้ได้ปริมาณของความคิดมาก ๆ ร่วมกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งกันอันทำให้เกิดวิกฤติในที่ประชุม หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ (Avoid criticizing) ควรแสดงความคิดเห็นออกมา (Exhaust ideas) และผสมผสานความคิดเห็นของแต่ละคนเข้าด้วยกัน (Combine ideas)

ประโยชน์ของการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Potential advantages of using a group)

1. การตัดสินใจโดยกลุ่มทำให้ได้ข้อมูลมาก (Information) เพราะเกิดจากความคิดเห็นของคนหลายฝ่ายที่แตกต่างกัน และมีประสบการณ์และความชำนาญในด้านต่าง ๆ
2. ทำให้ได้แนวความคิดหลายแนวทางในการแก้ปัญหา (A great number of perspectives) บางครั้งอาจเป็นแนวคิดที่ไม่คาดคิดมาก่อน
3. ทำให้เป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มอย่างแรงกล้า (Intellectual stimulation) ในสิ่งแปลกใหม่มิใช่เพียงแค่อำนาจเพื่อใช้ในการตัดสินใจในครั้งนั้น
4. ทำให้ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกิดความเข้าใจว่าทำไมจึงตัดสินใจอย่างนั้น (Understand)
5. การตัดสินใจโดยกลุ่มเป็นข้อผูกพันที่มีร่วมกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในการผลักดันให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว (Commitment)

การตัดสินใจด้วยการสร้างความร่วมมือ

การสร้างความร่วมมือ (Coalition building) หมายถึง การสร้างความตกลงสำหรับการตัดสินใจที่สลับซับซ้อน การร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารหลายคนที่จะเห็นด้วยกับเป้าหมาย ลำดับความสำคัญของปัญหาบุคคลจาก สายงาน แขนงต่าง ๆ ผู้เชี่ยวชาญ และกลุ่มภายนอกมีความเห็นพ้องต้องกันในการตัดสินใจ มีความร่วมมือกันเกิดขึ้นเพื่อให้มีการพิจารณาปัญหาร่วมกัน สร้างความร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกัน และทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

นอกจากนี้การตัดสินใจนับว่าเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขององค์กรอาจแบ่งผู้บังคับบัญชาออกได้ 2 ประเภท คือ

1. ผู้บังคับบัญชาที่มีความกล้าในการตัดสินใจและมีความกล้าที่จะยอมรับผลที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้นและพร้อมรับผิดชอบ

2. ผู้บังคับบัญชาที่ไม่กล้าตัดสินใจ และไม่กล้ารับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจาก

การตัดสินใจของตน การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญและแสดงออกถึงความสามารถของภาวะผู้นำ ผู้นำบางคนได้รับการยอมรับนับถืออย่างสูง แต่ผู้นำบางคนได้รับคำติเตียนว่าเป็นผู้ไม่กล้าตัดสินใจ และสั่งการแบบทำไปเฉพาะวันหนึ่งๆ เท่านั้น ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลจำนวนมากหากผู้นำตัดสินใจได้ถูกต้อง ย่อมได้รับการยกย่องและยอมรับการตัดสินใจเป็นจุดเริ่มต้นที่จะดำเนินการทุกอย่างในองค์กร ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของนักบริหาร ผู้นำหรือผู้รับผิดชอบในองค์กรนั้น ๆ ทั้งสิ้น ความไม่แน่นอน ข้อมูลจำกัด มีอุปสรรค ข้อจำกัดมาก เกิดความขัดแย้ง การมีส่วนร่วมในเป้าหมายที่แตกต่างกัน ความคิดเห็น ค่านิยม และประสบการณ์ต่างกัน การสร้างความร่วมมือกัน การพิจารณาร่วมกัน ในการตีความปัญหาและเป้าหมาย การแสดงความคิดเห็นร่วมกัน การลำดับความสำคัญของปัญหา ร่วมกัน การค้นหาแนวความคิดและทางเลือก การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาพฤติกรรม การตัดสินใจการเลือกทางเลือกที่เป็นที่ยอมรับกันทั้งสองฝ่ายความร่วมมือกันในการตัดสินใจ

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2555) กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจ ดังนี้

การตัดสินใจโดยตัวบุคคลและกลุ่ม (Decision making by individuals and groups)

การตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว (Individuals decision making) เป็นการตัดสินใจ

โดยคน ๆ เดียวจะทำให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ มักจะใช้ธุรกิจ ขนาดย่อมที่มีผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการ และเป็นผู้ที่ใกล้ชิดปัญหาและทราบข้อมูลได้ดีกว่า การตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group decision making) เป็นการตัดสินใจที่ยึดทีมงาน และคณะกรรมการ เป็นผู้ร่วม ตัดสินใจเป็นการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อใดก็ตามที่ต้องการความร่วมมือผู้บริหารจึงควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้น การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จึงจำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต อย่างไรก็ตามในการตัดสินใจ โดยคนเดียวหรือกลุ่มนั้นผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพิจารณาความสลับซับซ้อนของปัญหาปัจจัย ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้วย

แบบของการตัดสินใจแบ่งออกได้เป็น

1. การตัดสินใจอย่างมีแผน (Programmed decision)

2. การตัดสินใจอย่างไม่มีแผน (Non Programmed decision)

1. การตัดสินใจอย่างมีแผน (Programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่ซ้ำ ๆ กัน

หลายครั้งเป็นเรื่องที่ทำเป็นประจำทุกวัน มีแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเป็นระเบียบและข้อบังคับ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ มาตรฐาน แนวปฏิบัติ กฎเกณฑ์และนโยบายต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อช่วยให้การตัดสินใจง่ายขึ้น มีแนวปฏิบัติเพื่อให้ผู้ที่ทำงานยึดถือเป็นหลักมีเกณฑ์กำหนดไว้ เป็นกรอบการตัดสินใจ

2. การตัดสินใจอย่างไม่มีแผน (Non-programmed decision) เป็นการตัดสินใจในเรื่องพิเศษนอกเหนือจากเหตุการณ์ปกติ เป็นเรื่องที่มีภูมิความสลับซับซ้อน เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วนอยู่นอกขอบเขตของระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์ และนโยบาย ผู้ตัดสินใจจะต้องใช้ความสามารถในการแก้ปัญหา ใช้ความคิดริเริ่ม ใช้ดุลพินิจ และประสบการณ์อย่างมากในการตัดสินใจ เมื่อเป็นเรื่องใหม่ต้องการแก้ปัญหาใหม่ ๆ มีลักษณะที่ตัดสินใจครั้งเดียวหรือหลายครั้ง หรือมีปัญหาใหม่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับ นอกจากนี้ยังอาจมีความเกี่ยวพันถึงอนาคตระยะยาวด้วย

สรุป ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มแสดงความคิดเห็น การคัดกรองข้อมูลเพื่อเสนอให้กลุ่มได้พิจารณา การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น โดยใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อการตัดสินใจร่วมกันในการทำงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยอาศัยข้อมูลเพียงพอและระยะเวลาในการตัดสินใจที่เพียงพอ ผู้บริหารอาจใช้เทคนิคในการตัดสินใจในเชิงปริมาณเข้าช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องยิ่งขึ้น โดยการพิจารณาจากข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ การคำนวณหาค่าตัวเลขที่ชี้บอกถึงการตัดสินใจได้เรียกว่า วิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative method) และปัญหาบางอย่างอาจเป็นปัญหาที่ไม่อาจวัดเป็นตัวเลขได้ ผู้ตัดสินใจต้องใช้ดุลพินิจประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งประสบการณ์ในอดีตช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือกำหนดวิสัยทัศน์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพแห่งความใฝ่ฝัน ความต้องการในอนาคต ที่เห็นได้อย่างชัดเจนในปัจจุบันซึ่งเป็นภาพที่ยิ่งใหญ่ตระการตาสะท้อนความคิดเชิงรุก และเชื่อมั่นว่าภาพนั้นสามารถเป็นไปได้จนส่งผลเป็นการลงแรงกระทำอย่างมุ่งมั่น จนกว่าจะสำเร็จ ผสมผสานองค์ประกอบของจินตนาการการกำหนดเป้าหมาย การมองอนาคต การวางแผน การดำเนินตามเป้าหมายนั้น ด้วยใจที่ยึดมั่นจนถึงที่สุด องค์ประกอบเหล่านี้เป็นคุณสมบัติส่วนบุคคลที่เรียกว่า “วิสัยทัศน์”

ลักษณะของวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ต้องเป็น “ภาพที่เห็นชัดเจน” ความแตกต่างของคนมีและไม่มีความวิสัยทัศน์ คือ คนไม่มีวิสัยทัศน์จะเห็นภาพสลับ ๆ เหมือนเมืองในหมอก ดูไม่ออกว่าเป็นอะไร ลักษณะของวิสัยทัศน์ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ต้องเป็นภาพที่ชัดเจนตอบคำถามได้ว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร
2. วิสัยทัศน์ต้องเป็นมากกว่าเพียง “อยากเห็น” แต่ต้องฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อจะทำให้สิ่งที่อยากเห็น “เกิดขึ้น”

3. วิสัยทัศน์เป็นการมองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้าไม่ใช่ถอยหลังไปมองอดีตหรือมองย้อนอยู่ในปัจจุบัน

4. วิสัยทัศน์ต้องเป็น “ภาพแฉก” สะท้อนสิ่งที่ดีกว่าอดีตและปัจจุบันเพราะไม่มีใครอยากมีภาพแฉก แฉลง ตกต่ำลง เป็นความฝันของคน

5. วิสัยทัศน์คือฝันที่เป็นจริง เมื่อฝันแล้วอย่าหยุดแค่นั้น แต่เริ่มลงมือทำ และเมื่อลงมือทำแล้วอย่าหยุดจนกว่างานจะสำเร็จ

6. วิสัยทัศน์แท้ ต้องยิ่งใหญ่ ตระการตา ทำทนายใจ

7. วิสัยทัศน์เป็นภาพที่เกิดจากแนวความคิดเชิงรุกไปข้างหน้าไม่ใช่การตามแก้ปัญหาหรือการนั่งรับปัญหาเพื่อตอบโต้หรือตอบสนองปัญหาเท่านั้น

8. วิสัยทัศน์ เป็นการคิดล่วงหน้า ก่อนที่จะเกิดปัญหาและมองข้ามปัญหาไปแล้ว

9. วิสัยทัศน์ ไม่เพื่อฝัน แต่ต้องสะท้อนเป็นภาพที่สมจริงสมจังสะท้อนความพร้อมศักยภาพในทางปฏิบัติที่จะทำให้เกิดขึ้นซึ่งจะเป็นพลังที่ขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้

10. วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่มีพลังเหนืออารมณ์ความรู้สึก แม้เวลาที่ถอยใจไม่มีเรี่ยวแรงก็ยังคงขึ้นทำได้ เมื่อหันไปมองวิสัยทัศน์นั้น

ที่มาของวิสัยทัศน์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2546)

1. องค์ประกอบหลัก

ทะเยอทะยาน มุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง กระตือรือร้น ชอบคิด ชอบจินตนาการ ไม่หยุดอยู่กับที่ เรียนรู้เสมอ และมีความเป็นผู้นำ คือ ตัวอย่างคุณลักษณะของผู้มีวิสัยทัศน์ ความเป็นผู้นำ อยู่คู่และคอยส่งเสริมวิสัยทัศน์มาโดยตลอด สภาพแวดล้อมการเลี้ยงดูของครอบครัว โดยไม่จำกัดศักยภาพและไม่ดูถูกความสามารถของลูกจะช่วยทำให้ลูกคิดได้กว้างและไกลกว่าลูกที่มาจากสภาพครอบครัวที่ถูกจำกัด อุปสรรคและประสบการณ์ในความยากลำบากอาจเป็นแรงผลักดันให้เราเกิดความทะเยอทะยาน หากเรารับในทางที่ดีและใช้มันเป็นบันไดก้าวไป มั่นนำประสบการณ์มาสะท้อนความคิดเสมอ มองให้ทะลุปรุโปร่งว่าจะใช้ให้เป็นประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ได้อย่างไร

2. องค์ประกอบภายนอก

ไม่ว่าจะรับวิสัยทัศน์จากแหล่งใด สิ่งสำคัญคือต้องถือว่าวิสัยทัศน์ที่รับมานั้นเป็นของตัวเองด้วยการเรียนรู้ทำให้เราได้รับข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่จะกระตุ้นความคิดต่อจนเป็นวิสัยทัศน์ได้ การเรียนรู้และทำความเข้าใจต่อสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นหรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต จะทำให้สามารถเตรียมในทุกด้านเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จในอนาคตอย่างมั่นคง เรียนรู้มาก สังเกตมาก ช่างคิดมาก วิเคราะห์มาก ก็มีแนวโน้มที่จะมีวิสัยทัศน์ได้มาก

ความสำคัญของวิสัยทัศน์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2546)

สิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์ จะไม่สามารถปรับตัวและนำคนอื่น ๆ เฝ้าดูการเปลี่ยนแปลงได้ ผลสุดท้ายก็คือความล้มเหลว เรากำลังอยู่ใน “ยุคบานพับประวัติศาสตร์โลก” หมายความว่า เป็นคนที่อยู่ในยุคของการเหวี่ยงประตูประวัติศาสตร์โลก จากยุคเก่าสู่ยุคใหม่ให้เปิดกว้างออก การปรับตัวต้องอาศัยการพินิจพิจารณา การใช้ความคิด ความอ่านพอสมควร จึงจะสามารถเอาตัวรอดได้

คนขาดวิสัยทัศน์จะขาดความหวัง ยิ่งเวลาที่มีอุปสรรคปัญหาเขาจะมองโลกในแง่ร้าย มีความคิดแง่ลบเพราะเขาไม่มีภาพอื่นให้มองนอกจากปัญหาตรงหน้าที่เผชิญอยู่ ผู้นำจะนำสมาชิกไปข้างหน้าได้ ต่อเมื่อเขารู้ว่าเป้าหมายอยู่ที่ใดทั้งยังต้องรู้ทิศทาง หนทาง และวิธีการที่ใช้เดินไป แต่ถ้าผู้นำไม่มีวิสัยทัศน์ ก็จะไม่มีการพอใครไปที่ใดทั้งสิ้นเพราะยังไม่รู้เป้าหมาย

ผลเสียของการขาดวิสัยทัศน์

ผู้ที่ไม่มีวิสัยทัศน์ คือ ผู้แพ้สำหรับวันนี้ และเป็นผู้ที่ตายแล้วสำหรับวันพรุ่งนี้ และวันซดต่อไป ความล้มเหลวโดยมิได้ตั้งใจ คือ นิสัยของผู้ขาดวิสัยทัศน์

ขาดวิสัยทัศน์ จะขาดการป้องกันปัญหาจนเกิดการสะสมซ้อนทับของปัญหาหลายชั้น ตามกาลเวลาจนยากจะหาต้นตอและหนทางการแก้ไขได้ครบ ผู้บริหารที่ขาดวิสัยทัศน์ จะไม่มีโอกาสคิดวางแผนในการบุกเบิกสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ เพื่อพองค์การไปสู่ความสำเร็จ เพราะมัวแต่นั่งแก้ปัญหามาประจำวันอยู่เสมอ อันเป็นผลจากการขาดวิสัยทัศน์นั่นเอง

องค์การที่ไร้วิสัยทัศน์จะประกอบด้วย ผู้นำสายตาพร่ามัว สมาชิกเข้าขามเย็นขาม จับจดเฉื่อยชา กว่าที่จะเห็นให้ทำงานได้ก็ยากยิ่ง ถ้าองค์กรและผู้นำขาดวิสัยทัศน์ สมาชิกจะไม่กระตือรือร้น เพราะไม่คิดว่าจะต้องทำอะไรมากไปกว่างานประจำประจำวัน องค์กรจะสามารถก้าวแซงองค์กรอื่น ๆ ไปข้างหน้าได้ เมื่อสมาชิกได้ร่วมมือกันสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดการพัฒนาขึ้น

ไม่มีวิสัยทัศน์ คือ ไม่สนใจอนาคต ไม่สนใจจิตใจ ใครครวญ ค้นคว้าหาข้อมูล ความรู้ มีแต่ข้อมูลล้ำสมัยใช้การไม่ได้ มีแต่เสียงตัดตลึงใจผิด มีอย่างมากเพียงแผนเชิงรับ ไร้ศักยภาพในการแข่งขัน มีแต่ความล้มเหลว

ผลดีของการมีวิสัยทัศน์

เส้นทางไปสู่วิสัยทัศน์ นำมาแต่ความเจริญ เกิดการพัฒนา กล้าหาญทำสิ่งดีที่ไม่เคยทำมาก่อน วิสัยทัศน์นำมาซึ่งทิศทาง ทิศทางนี้จะเป็นกรอบให้แก่ผู้บริหารในการจัดระบบและดำเนินการทุกอย่างในองค์กร อย่างประสานสอดคล้อง เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพสูงสุด ถูกต้อง ตรงเป้าหมาย

ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน จะวางแผนชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น มีทิศทางที่กำหนดไว้ชัดเจน มีแผนทั้งระยะสั้น กลาง และยาว ว่าต้องทำอะไรบ้าง

วิสัยทัศน์ทำให้คนมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทีมงานจึงเป็นเอกภาพโดยอัตโนมัติ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ จะเป็นบุคคลผู้บรรลุทุกความฝันแห่งความสำเร็จในอนาคต แปรเปลี่ยนเป็นภาระใจและพลังผลักดันให้ความฝันนั้นเป็นจริงได้

การได้ทำงานในที่ที่มีวิสัยทัศน์ ถือเป็นกำไรชีวิตเพราะจะทำให้เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ส่วนตัวได้รับความสำเร็จทั้งส่วนตัว และส่วนรวมด้วย

ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์มาผลักดันให้เกิดผลสู่การปฏิบัติ นำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ จึงเป็นการชี้แนวทางการพัฒนาองค์การและในทำนองเดียวกันก็จะสะท้อนถึงผู้นำด้วยจากวิสัยทัศน์นี้เอง เพราะวิสัยทัศน์จะเป็นทิศทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การ ด้วยเหตุผล คือ (Kotter, 1996, p. 72) 1) ทำให้มองเห็นทิศทางการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ชัดเจนว่าจะมีทิศทางไปอย่างไรเป็นเส้นทางเดียวหรือหลายเส้นทาง 2) กระตุ้นให้บุคคลได้ปฏิบัติได้ตรงตามทิศทางขององค์การ แม้ว่าในระยะแรก ๆ อาจยุ่งยากบ้าง 3) ช่วยให้เกิดการประสานงานการปฏิบัติงานของคนในองค์การจำนวนมากในแนวทางที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ทักษะในการเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ มาตรการและนโยบาย ทักษะในการกำหนดทางเลือกในการจัดทำโครงการ/ กิจกรรมสนองนโยบาย

ทักษะการประเมินผลและการวางแผน

แนวคิดด้านการติดตามและประเมินผล

อูทซ์ เลาฮีเชิธร (2544, หน้า 112) กล่าวถึง การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งของกระบวนการจัดการองค์การ ซึ่ง วิลเลียม เอ โชรด์ (William A. Shrode) และแดน วอยซ์ จูเนียร์ (Dan Voich, Jr.) ได้ให้คำนิยามว่า การจัดการ คือ “กิจกรรมหรือกระบวนการสำหรับการประสานและบูรณาการการใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยการใช้คน ซึ่งคนจะใช้เทคนิคและข่าวสารในโครงสร้างขององค์การ” ซึ่งจากคำจำกัดความนี้ ได้สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการ หมายถึง การปฏิบัติ ซึ่งอาศัยองค์ความรู้ของทฤษฎีองค์การมาใช้ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิต บริการ หรือความพึงพอใจ ซึ่งกระบวนการจัดการดังกล่าวประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การเป็นผู้นำ (Leading) และการประเมินผล (Evaluation) สำหรับกระบวนการติดตามและประเมินผลในปัจจุบันนั้น

ตามแนวคิดของแคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1992 อ้างถึงใน อัญชญา ณ ระนอง, 2544) ได้เสนอแนวคิด Balanced scorecard เพื่อใช้ในการวัดผลของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น ให้ได้ภาพรวมขององค์กรอย่างสมดุลขึ้น โดยการวัดผลนอกจากการวัดทางการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้ว ต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการสร้างอนาคตให้แก่องค์กรด้วย ด้วยแนวคิดนี้ผู้บริหารสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรนั้น ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยขอบเขตหรือองค์ประกอบในการวัดผลตามแนวคิดของ Balanced scorecard ภายใต้มุมมองแต่ละด้านนั้นจะประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) เพื่อเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละมุมมองที่ต้องการจะชี้วัด
2. ตัวชี้วัด (Performance indication) คือ ตัวชี้วัดนั้นจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือเป้าหมายหรือค่าตัวเลขที่ตั้งไว้เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงค่านั้น ๆ
4. แผนงาน โครงการที่ตั้งใจ (Initiatives) คือ แผนการปฏิบัติงานที่มีการลำดับเป็นขั้น ๆ ในการจัดทำกิจกรรม

กระบวนการในการบริหารจัดการองค์กร

โดยจะเริ่มตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) อันประกอบด้วยความต้องการหรือข้อเรียกร้อง (Demand) และแรงสนับสนุน (Support) ที่เป็นเสมือนแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นให้องค์กรเริ่มกระบวนการในการบริหารจัดการ (Internal process) เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ (Outcome) ที่สามารถสนองต่อความต้องการหรือการสนับสนุนต่างๆ ซึ่งผลผลิตหรือผลลัพธ์ดังกล่าวนี้ จะเป็นผลสะท้อน (Feedback) กลับมาเป็นปัจจัยนำเข้าอีกครั้งหนึ่ง โดยมีกระบวนการควบคุมและประเมินผลเป็นอีกปัจจัยในการช่วยสะท้อนผลการดำเนินงาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของผลลัพธ์และผลผลิต กลับไปสู่กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์พัฒนากระบวนการ ปรับปรุง หรือขยายผลการดำเนินการต่อไปในด้านการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เหนือในการวัดความสำเร็จในผลผลิตภาพทั้งในด้านการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการมิได้มีเพียงแต่ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพเท่านั้น ยังมีหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องอีกดังต่อไปนี้ (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, 2546, หน้า 39)

1. แนวคิดในการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1.1 การติดตามผลการดำเนินการ (Track status) เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่า การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้เป็นหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การติดตามผลการดำเนินงานนี้หมายรวมถึงการรวบรวมผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาของกิจกรรม งาน โครงการต่าง ๆ สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

1.2 การรายงานความก้าวหน้า (Communicate progress) เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาแล้ว เป็นหน้าที่ของผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลที่จะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหารให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

1.3 การวัดผลและประเมินผล (Measurement and evaluation) จะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมิน การวัดผลและประเมินผลจะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์รอบต่อไปขององค์การ

2. แนวคิดและหลักการในด้านการควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

2.1 กระบวนการในการควบคุมและติดตามผล แยกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

2.1.1 การกำหนดมาตรฐานที่ใช้วัด (Establishing standard) ทุกองค์การจะมีวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น มาตรฐานที่กำหนดนโยบายจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์นั้น มาตรฐานโดยทั่วไปแยกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

2.1.1.1 มาตรฐานผลผลิต (Output standard) ซึ่งวัดด้วยปริมาณ คุณภาพ ต้นทุน และเวลาที่ใช้จำนวนเงินที่ใช้ เปรียบเทียบกับงบประมาณ จำนวนหน่วยผลิต และขนาดของบริการที่ใช้ในระยะเวลาที่กำหนด

2.1.1.2 มาตรฐานปัจจัยที่ใช้ในการผลิต (Input standard) จะวัดด้วยความพยายามที่ให้กับงาน (Work effort) เช่น การวัดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

2.1.2 การวัดผลงานที่ทำได้จริง (Measuring actual performance) ได้แก่ การวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นหน่วยการผลิตที่จริง หรือความพยายามที่ให้กับงานจริง หน่วยวัดที่ใช้จะต้องเป็นอย่างเดียวกันกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา เช่น จำนวนที่ผลิต จำนวนวันที่ขาดงาน จำนวนแฟ้ม จำนวนรายได้ที่เกิดขึ้น ซึ่งผลงานเหล่านี้ได้มาจากการรายงาน การสังเกต และสถิติตัวเลขต่าง ๆ

2.1.3 การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับมาตรฐาน (Comparing actual performance with standard) เป็นการเปรียบเทียบเนื้อหาความแตกต่างที่เกิดขึ้น ระหว่างหน่วยงานที่ทำให้จริงกับมาตรฐาน

2.1.4 การแก้ไขให้ถูกต้อง (Taking corrective action) ได้แก่ การดำเนินการทางด้านการบริหาร เมื่อพบความแตกต่างระหว่างผลงานที่เกิดขึ้นจริง กับมาตรฐานเพื่อปรับการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่ต้องการ

2.2 เทคนิคในการควบคุมและติดตามผล แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

2.2.1 การควบคุมด้านคุณภาพ หมายถึง เทคนิคต่าง ๆ ที่นำมาใช้เพื่อวัดว่าสินค้าและบริการที่ผลิตได้นั้น ตรงต่อความต้องการของลูกค้า

2.2.2 การควบคุมด้านปริมาณ คือ การควบคุมที่มีการใช้ตัวเลขต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้วัดผลในทางปริมาณ เช่น การวัดจำนวนผลผลิตว่าเป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้หรือไม่

2.2.3 การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย โดยการวิเคราะห์งบประมาณเพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งเป็นเทคนิคที่สำคัญและนิยมใช้มากที่สุด โดยการให้หน่วยงานจัดทำงบประมาณการใช้จ่ายในทุก ๆ ด้านไว้ล่วงหน้า เมื่อเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ ผู้บริหารก็จะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายโดยวัดผลการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นกับงบประมาณที่ตั้งเอาไว้

2.2.4 การควบคุมด้านเวลา คือ การควบคุมให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปได้โดยสามารถจัดทำเสร็จตามกำหนดเวลาที่วางเอาไว้

2.3 การควบคุมและติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

2.3.1 ความถูกต้อง (Accuracy) ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ถูกต้องจะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ และนำไปใช้ได้ผลตามที่ต้องการ หากการควบคุมเกิดจากข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง จะทำให้ฝ่ายบริหารแก้ไขไม่ตรงจุด โดยไม่อาจทราบได้ว่าควรแก้ไขอย่างไร หรือควรดำเนินการต่อไปอย่างไร

2.3.2 ความทันเวลา (Timeliness) ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดีจะต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้บริหารสนใจและเอาใจใส่ได้ทันเวลา เพื่อการแก้ไขหรือป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น โดยข้อมูลจากการควบคุมและติดตามผลอาจไม่มีความหมายเลยหากได้รับมาล่าช้ากว่า

เวลาอันควร ดังนั้น ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดียิ่งจะต้องสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาได้อย่างทันเวลา

2.3.3 ความประหยัด (Economy) ระบบการควบคุมและติดตามผลจะต้องสามารถทำให้เกิดประโยชน์ที่คุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระดับของการควบคุมให้น้อยที่สุด ประหยัดที่สุด แต่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.3.4 ความยืดหยุ่น (Flexibility) ระบบการควบคุมและติดตามผลที่ดียิ่งต้องมีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการเกิดขึ้นใหม่ของสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งระบบการควบคุมควรปรับตัวตามเวลาและสภาพแวดล้อม

2.3.5 การสามารถเข้าใจได้ (Understandability) ระบบการควบคุมและติดตามผลควรมีความซับซ้อนน้อยที่สุด เพื่อความสะดวกในการใช้ และคนที่เกี่ยวข้องกับระบบการควบคุมสามารถเข้าใจได้ง่าย

2.3.6 การมีมาตรฐานที่สมเหตุสมผล (Reasonable criteria) การกำหนดมาตรฐานของการควบคุมและติดตามผลจะต้องสมเหตุสมผล และสามารถทำได้จริงจึงจะสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามได้

2.3.7 การจัดระบบอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic placement) ผู้บริหารจะต้องจัดวางระบบการควบคุมและติดตามผลอย่างมีกลยุทธ์ อันจะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในการควบคุมได้ ซึ่งระบบการควบคุมและติดตามผลควรจะครอบคลุมกิจกรรม เหตุการณ์และการดำเนินงานทุกอย่างภายในองค์การ ซึ่งถ้าหากองค์การนำระบบการควบคุมและติดตามผลมาใช้โดยขาดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ก็จะไม่สามารถบรรลุผลตามต้องการได้

2.3.8 การเน้นกฎแห่งข้อยกเว้น (Emphasis on the exception) ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถจะควบคุมและติดตามผลทุกอย่างได้ จึงต้องเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญ หรือควบคุมติดตามเฉพาะในหลักใหญ่ที่เป็นสาระสำคัญจริง ๆ ไม่ใช่ลงไปดูในรายละเอียดทุกเรื่อง การเข้าไปตรวจสอบควบคุมในทุกรายการจะส่งผลต่อการใช้อำนาจในการบริหารจัดการ อีกทั้งส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว

2.3.9 การใช้มาตรการหลาย ๆ อย่าง (Multiple criteria) การควบคุมและติดตามที่เน้นจุดใดจุดหนึ่ง หรือมาตรฐานใดมาตรฐานหนึ่ง จะทำให้มองปัญหาไม่ครอบคลุม เพราะงานแต่ละงานย่อมมีมาตรฐานที่แตกต่างกัน ดังนั้น มาตรฐานในการควบคุมและติดตามผลจึงควรกำหนดให้เหมาะสมสำหรับกิจกรรมแต่ละประเภท

2.3.10 การแก้ไขให้ถูกต้อง (Corrective active) การควบคุมและติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่เป็นการแจ้งให้รู้ว่ามีข้อบกพร่องผิดพลาดอะไรเกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะต้อง

เสนอแนะด้วยว่า ควรจะดำเนินการแก้ไขอย่างไรเพื่อให้เกิดความถูกต้อง และสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า ทักษะการประเมินผลและการวางแผน หมายถึง ทักษะของผู้บริหารในการประเมินกิจกรรม/ โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน ทักษะในการใช้ผลการประเมินวางแผนพัฒนาต่อเนื่อง ทักษะในการประเมินผลแผนการปฏิบัติงานในรอบปี และนำผลการประเมินนั้นมาสะท้อนกลับเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนางานองค์กรอย่างเป็นระบบ

ทักษะการสังเกตการจัดการเรียนการสอน

ซัด บุญญา (2546) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์สำคัญของการกำหนดให้มีการสังเกตการสอนไว้ในการนิเทศติดตามผลการใช้หลักสูตรชั้นพื้นฐานในครั้งนี้ก็เพื่อแนะนำให้ครูและผู้บริหารนำการสังเกตการสอนไปเป็นเทคนิคในการนิเทศภายในเทคนิคหนึ่ง หรือเพื่อเป็นแนวทางการนิเทศ กำกับ ติดตามการเรียนการสอน อันหนึ่งให้แก่บุคลากรผู้เกี่ยวข้องแก่โรงเรียนทุกฝ่ายนำไปใช้ในการตกปลาทางความคิดอ่านในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนที่จะมีผลต่อนักเรียนโดยตรง

สาระสำคัญ

1. วัตถุประสงค์ของการจัดให้มีกิจกรรมการสังเกตการสอนของโรงเรียน
 - 1.1 เพื่อช่วยให้ครูผู้สอนและผู้สังเกตการสอนใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาซึ่งกันและกัน
 - 1.2 เพื่อให้ครูได้แสดงออกถึงความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นรูปธรรม
 - 1.3 เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการนิเทศ กำกับ ติดตาม คุณภาพด้านปัจจัย (ครู) ของฝ่ายบริหารของโรงเรียน
 - 1.4 เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการสรรหาครูเก่ง ครูดี ไปเผยแพร่แก่ครูอื่น ๆ
2. หลักการจัดกิจกรรมการสังเกตการสอนและการสังเกตการสอน
 - 2.1 กระบวนการในการสังเกตการสอนเกิดจากความเห็นพ้องต้องกันของผู้สอนและผู้สังเกตการสอน
 - 2.2 การสังเกตการสอนสามารถทำได้ในทุกที่ที่มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างครูและนักเรียน
 - 2.3 ผู้สังเกตการสอน อาจเป็นบุคลากรจากภายนอกโรงเรียน หรือ บุคลากรภายในโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้งจากโรงเรียน หรือกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ครูผู้สอนรวมตัวกันทำหน้าที่สอนและสังเกตการสอนร่วมกัน

2.4 การสอนและการสังเกตการสอน เป็นไปอย่าง “กัลยาณมิตร” ที่มุ่งสู่การพัฒนาตนเองพัฒนาซึ่งกันและกัน และพัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน

3. กระบวนการในการจัดกิจกรรมการสังเกตการสอน

3.1 จัดให้ผู้สอนและผู้สังเกตการสอนพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

3.1.1 เรื่องที่จะสอน

3.1.2 วัตถุประสงค์ของการสอน

3.1.3 เนื้อหาสาระที่จะสอน

3.1.4 ขั้นตอนการสอน

3.1.5 วิธีการสอนในแต่ละขั้นตอน

3.1.6 สื่อ อุปกรณ์ ที่จะใช้ในการสอนในแต่ละขั้นตอน

3.1.7 แบบสังเกตการสอนที่จะนำมาใช้

3.1.8 สิ่งที่คุณต้องการจะได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้สังเกตการสอน

3.1.9 ปฏิทินหรือวันเวลา ในการจัดกิจกรรมการสังเกตการสอน

3.2 จัดกิจกรรมการสังเกตการสอนตามกำหนด สิ่งที่ควรคำนึงในระหว่างการสังเกตการสอน มีดังนี้

3.2.1 การจัดสถานที่ ที่ให้ผู้สังเกตการสอนสามารถมองเห็นการนำเสนอของผู้สอน และการตอบสนองของนักเรียนได้อย่างชัดเจน

3.2.2 การสังเกตการสอน จะต้องไม่รบกวนสมาธิของผู้เรียน

3.2.3 การนำวิดิทัศน์มาบันทึกสภาพการเรียนการสอนจะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพของกิจกรรมการสังเกตการสอนได้อีกส่วนหนึ่ง

3.2.4 ผู้สังเกตการสอน บันทึกผลการสังเกตการสอนตามแบบบันทึกที่กำหนด

3.3 การประชุมอภิปรายผลหลังจากการสังเกตการสอน สิ่งที่ควรพิจารณาปฏิบัติในการประชุมอภิปรายผล มีดังนี้

3.3.1 ประชุมอภิปรายผลทันที หลังเสร็จสิ้นการสังเกตการสอน

3.3.2 ผู้สอนเป็นผู้เริ่มต้นแสดงความคิดเห็นต่อการสอนของตนเอง

3.3.3 ผู้สังเกตการสอนนำจุดเด่นจากการสังเกตการสอนมายกย่องชมเชย และนำจุดอ่อนมาสอบถามเหตุผลเบื้องหลัง หรือให้แนวทางในการปรับปรุงแก้ไข

3.3.4 ผู้สังเกตการสอนให้ข้อคิดข้อเสนอแนะด้วยวาจาและมอบต้นฉบับของบันทึกการสังเกตการสอนให้แก่ผู้สอน

3.3.5 ผู้สังเกตการสอนบอกเล่าถึงสิ่งที่ตนเองได้เรียนรู้จากผู้สอนและกล่าวคำขอขอบคุณ

3.3.6 ผู้สอนกล่าวคำขอขอบคุณ ที่ผู้สังเกตการสอนได้ให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ

3.4 การดำเนินการหลังจากการสังเกตการสอน สิ่งที่ควรพิจารณาหลังจากการประชุมอภิปรายผล

3.4.1 ผู้สอนนำบันทึกการสังเกตการสอนไปเก็บไว้ในแฟ้มสะสมผลงาน

3.4.2 ผู้รับผิดชอบการจัดกิจกรรมการสังเกตการสอนเก็บผลการปฏิบัติตาม

ข้อ 3.4.1 หรือแผนการสอน และสำเนาบันทึกการสังเกตการสอน เสนอฝ่ายบริหารของโรงเรียน เพื่อพิจารณาขอยกยอชมเชย และเผยแพร่แก่ครูอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างเหมาะสม

4. การกำหนดวันในการจัดกิจกรรมการสังเกตการสอน

การสังเกตการสอนเป็นกิจกรรมการนิเทศภายในกิจกรรมหนึ่ง ที่มุ่งเน้นการพัฒนาครู เพื่อให้ครูได้คิดปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนในความรับผิดชอบเป็นสำคัญ จะใช้วิธีการนี้เมื่อไร คงต้องขึ้นอยู่กับทำให้ความสำคัญต่อกิจกรรมนี้ของคณะกรรมการวิชาการของโรงเรียนที่จะออกมาเป็นแนวนโยบาย เช่น “จัดให้มีช่วงระยะเวลาในการจัดกิจกรรมการสังเกตการสอน ปีละ 1 ครั้งในช่วงเดือนมิถุนายน โดยให้ครู ฝ่ายบริหารของโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาทุกคนมีส่วนร่วมในการสังเกตการสอน” เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อมอบหมายให้คณะกรรมการวิชาการนำไปพิจารณาคำเนินการในรายละเอียดต่อไป

5. ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการจัดกิจกรรมการสังเกตการสอนของโรงเรียน

5.1 ช่วยให้ผู้สอนเกิดความมั่นใจในการสอนของตน คำยืนยันของผู้สังเกตการสอนถึงจุดดีของผู้สอน เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้สอนเกิดความมั่นใจ

5.2 ช่วยให้ผู้สอนสามารถกำหนดปัญหาในการสอนได้ดีขึ้น ปัจจัยเกื้อหนุนคุณภาพการจัดการเรียนมีหลายด้าน เช่น

5.2.1 ตัวผู้เรียน

5.2.2 ระบบการบริหารวิชาการของโรงเรียน

5.2.3 ความพร้อมในด้านอาคารสถานที่ สื่อ อุปกรณ์ของโรงเรียน

5.2.4 ตัวครูผู้สอน

ฯลฯ

เมื่อครูอยู่บนเวทีการสอน มักจะไม่สามารถมองเห็นปัญหาและสาเหตุที่แท้จริง แต่ผู้สังเกตการสอนที่อยู่ข้าง ๆ เวที สามารถมองเห็นปัญหาและสาเหตุ การที่ผู้สังเกตการสอนมองเห็นปัญหาและสาเหตุ แล้วนำเสนอต่อผู้สอน จึงเป็นอีกทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้สอนสามารถมองเห็นปัญหา หรือสาเหตุของปัญหาได้ดีขึ้น

5.3 ช่วยให้ผู้สอนได้เครื่องมือในการประเมินนวัตกรรม ปัจจุบันครูทุกคนต้องทำวิจัยในชั้นเรียน ใครไม่ทำวิจัยในชั้นเรียน อาจเรียกได้ว่าเป็นครูตกยุค วัตถุประสงค์สำคัญของการวิจัยในชั้นเรียนก็คือการค้นหาวิธีการใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมการสอน มาใช้ในการปรับปรุงการสอนของตน ก่อนใช้นวัตกรรมการสอนอย่างจริงจังหากผู้สอนเข้าสู่กระบวนการของการสังเกตการสอน ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ก็จะสามารถใช้ผู้สังเกตการสอนเป็นเครื่องมือในการประเมินนวัตกรรมการสอนของตนเองได้ ข้อคิด ความเห็นที่ได้รับจากผู้สังเกตการสอนอย่างรอบด้านสามารถนำไปปรับปรุง วิธีการใหม่ของตน ให้เป็นนวัตกรรมได้

5.4 ช่วยให้ผู้สอนได้เห็นพฤติกรรมซ่อนเร้นของตนเอง ครูแต่ละคนต่างมีภูมิหลังที่หลากหลาย พฤติกรรมที่แสดงออกต่อนักเรียนจึงหลากหลาย ดีบ้าง ไม่ดีบ้าง พฤติกรรมที่แสดงออกไปรู้ตัวบ้าง ไม่รู้ตัวบ้าง ที่ไม่รู้ตัวก็ไม่มีใครกล้ามาบอก เมื่อไม่รู้ตัวก็ยากที่จะปรับปรุงตัวเอง การสังเกตการสอนจึงเป็นช่องทางหนึ่งที่จะได้ดูกระจกบานใหญ่ ที่ผู้สังเกตการสอน ยอดกัลยาณมิตร จะหยิบยื่นให้ ยิ่งถ้าผู้สอนมีความแน่วแน่ที่จะแก้ไขปรับปรุงตนเองแล้ว การร้องขอให้มีการบันทึกภาพการสอนของตัวเองด้วยกล้องวิดีโอไว้ด้วย ก็จะ得以มองเห็นกริยาท่าที ที่น่าชื่นชมของตนเอง และอาจจะได้เห็นกริยาท่าที ที่ตนเองก็ไม่ปรารถนาปรับปรุงแก้ไข

5.5 ช่วยให้ผู้สังเกตการสอนได้ประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จากผู้สอนอีกมุมหนึ่งของการสังเกตการสอน ก็คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูด้วยกัน โดยเฉพาะการบอกให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันด้วยปาก คงไม่เพียงพอที่จะก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างกว้างขวาง การสังเกตการสอนจึงเป็นยุทธวิธีอีกอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันและช่วยให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้วิถีหนึ่ง

5.6 ช่วยให้เกิดหัวข้อการสนทนาทางวิชาการใน “สภากาแฟครู” หัวข้อการสนทนา โดยทั่ว ๆ ไปของครู จากประสบการณ์ในการเป็นครูที่ผ่านมา ส่วนใหญ่มักจะได้แก่ ปัญหาการสอนที่เนื่องมาจากพฤติกรรมของนักเรียน พฤติกรรมของการบริหารของผู้บริหาร สภาพความยากจนของนักเรียน งบประมาณที่ไม่เพียงพอของโรงเรียน เป็นต้น สิ่งทีุ่ดคุยกันน้อยก็คือ ปัญหาและสาเหตุ ในการเรียนการสอนที่มาจากตัวผู้สอนเอง การสังเกตการสอนจึงเป็นวิธีหนึ่งที่จะให้ครูมีเรื่องที่จะพูดคุยในเชิงวิชาการที่ได้ทั้งสนุกปาก และได้แนวทางในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง

5.7 ช่วยเสริมสร้างการยอมรับซึ่งกันและกัน และกัน มักมีการกล่าวขวัญกันบ่อย ๆ ในหมู่ครูว่า “พวกเราไม่ค่อยยอมรับกัน” ถ้าเป็นจริง สาเหตุที่น่าจะเป็นก็คือ การที่ได้เห็นความดี ความเก่งของคนอื่นน้อย เห็นความชั่ว ความไม่ดีของคนอื่นมาก และมองไม่เห็นจุดอ่อน จุดที่ควรปรับปรุงแก้ไขของตนเอง จึงส่งผลให้ศรัทธาต่อกันน้อย และยอมรับกันน้อย

ประเด็นการพิจารณาภาพการสอนจากการสังเกตการสอน (ซัด บุญญา, 2546) มีประเด็นสำหรับพิจารณาใช้ในวันที่มีการสังเกตการสอน ดังนี้

1. ความพร้อมที่จะสอน ความพร้อมที่จะเรียน 1.1) ความพร้อมของครู 1.2) ความพร้อมนักเรียน 1.3) สื่อ อุปกรณ์ แหล่งเรียนรู้

2. การเริ่มต้นการสอน 2.1) การสร้างความสนใจ โดยการสาธิต กิจกรรม คำถาม ฯลฯ 2.2) การบอกเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของคาบนั้น 2.3) การบอกวัตถุประสงค์ปลายทาง ที่ผลจากการสอนในคาบนั้นจะเชื่อมโยงไปถึง 2.4) การเริ่มต้นอย่างช้า ๆ ในระยะอุ่นเครื่อง

3. คุณภาพของการดำเนินการสอน 3.1) กระบวนการหรือกิจกรรมการเรียนการสอน 3.2) สื่อ อุปกรณ์ ที่ใช้ 3.3) เกิดการเรียนรู้ ที่จะเกิดขึ้นตามจุดประสงค์ของแผนการสอน

4. การปฏิบัติได้ตามแผนการสอน 4.1) ครบถ้วน 4.2) ยืดหยุ่นอย่างเหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละคน 4.3) ใช้ความเร็ว หรือหรือช้า ในการดำเนินการสอน อย่างเหมาะสมกับผู้เรียน หรือเหตุการณ์ในการสอน

5. สัดส่วนของระยะเวลาที่ครูพูด หรือสิ่งที่ครูปฏิบัติเพื่อการสอน เวลาที่นักเรียนทำกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้โดย

6. บรรยากาศในห้องเรียนโดยทั่วไป 6.1) เรียกชื่อนักเรียน แทนสรรพนามอื่น ๆ 6.2) แสดงออกถึงความเป็นกัลยาณมิตรกับนักเรียน 6.3) ความรู้สึกปลอดภัย และมีอิสระที่จะคิดพูดโต้ตอบระหว่างกันของนักเรียน 6.4) ท่าทีที่กระตือรือร้นของครูและนักเรียน 6.5) ความตั้งใจที่จะเรียนรู้ของนักเรียนโดยรวม 6.6) การตอบสนองของนักเรียนด้วยการ จดบันทึก อ่าน ฟัง ถาม หรือทำกิจกรรมที่ครูกำหนด เป็นรายบุคคล 6.7) กระบวนการกลุ่มของนักเรียน

7. การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่โดยทั่วไปของครู 7.1) กระตุ้นให้คิด และให้แนวทางในการคิด 7.2) กระตุ้นให้นักเรียนให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน 7.3) กระตุ้นให้นักเรียนมองต่างมุม 7.4) กระตุ้นให้นักเรียนพินิจพิจารณาก่อนการตัดสินใจ 7.5) กระตุ้นให้ประเมินคำตอบด้วยตนเอง และคำตอบของกันและกัน 7.6) สอดแทรกเมื่อการอภิปรายออกนอกประเด็น หรือผูกขาดโดยสมาชิกบางคน 7.7) สรุปการอภิปรายเป็นระยะ ๆ 7.8) ทบทวน ชี้แนะความแตกต่างระหว่างข้อมูลข้อเท็จจริง ความคิดเห็น กฎกติกา และการแปลผล จากข้อมูลสารสนเทศ 7.9) เน้นย้ำจุดสำคัญที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ 7.10) กระตุ้นให้นักเรียนศึกษาค้นคว้า เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง

8. ปฏิสัมพันธ์จากถามตอบระหว่างผู้สอนและผู้เรียน 8.1) ตั้งคำถาม ตั้งโจทย์ให้คิด 8.2) ตั้งประเด็นให้อภิปราย 8.3) ให้ตั้งคำถาม ประเด็นอภิปราย และตั้งโจทย์เอง 8.4) ใช้คำถามที่ง่ายต่อการเข้าใจ 8.5) ตั้งคำถามที่นักเรียนสามารถนำประสบการณ์มาตอบได้ 8.6) ถามถึง

กระบวนการคิด กระบวนการปฏิบัติ กระบวนการแก้ปัญหา 8.7) ถ้าเป็นคำถามที่ยาก ต้องปรับเปลี่ยนให้ง่าย หรือให้แนวทางในการตอบ 8.8) ให้อเวลาในการคิดคำตอบ หลังจากตั้งคำถาม 8.9) รมั้ดระวังให้การตั้งคำถาม และคำตอบได้ยืนกันอย่างทั่วถึง 8.10) ตรวจสอบว่าคำถาม หรือคำตอบที่พูดออกไปได้ยืนกันอย่างทั่วถึง 8.11) ตรวจสอบว่าคำถามที่ถามออกไปเป็นที่เข้าใจของผู้เรียน 8.12) รับทุกคำตอบ และเติมเต็มคำตอบที่ยังไม่สมบูรณ์ 8.13) สนใจในคำถาม หรือคำตอบของผู้เรียนทุก ๆ คำถาม หรือคำตอบ 8.14) เชิญให้เปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงคำตอบ 8.15) ให้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม เมื่อมีหลายคำตอบ 8.16) ติดตามความคิดของนักเรียน เมื่อพบว่านักเรียนแสดงท่าทีลังเลสงสัย และหาทางช่วยให้นักเรียนเกิดความกระจ่างในความคิด 8.17) ติดตามคำตอบของนักเรียนที่ยังสับสน ไม่สมบูรณ์ เพื่อช่วยเหลือให้เกิดการปรับปรุง 8.18) ให้คำชมต่อคำถามหรือคำตอบ 8.19) ถามหา หลักฐาน สิ่งอ้างอิงที่จะนำมาสนับสนุนคำตอบ

9. การสรุป 9.1) นำความคิดของผู้เรียนที่หลากหลายมาเสริมสร้างซึ่งกันและกัน 9.2) สรุปเพื่อนำไปสู่ความคิดรวบยอดของการสอน 9.3) สิ้นสุดการสอนตามเวลาที่กำหนด

สรุป ทักษะการสังเกตการจัดการเรียนการสอน หมายถึง ทักษะของผู้บริหารในการสังเกตการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ทักษะในการสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน ทักษะในการวิเคราะห์ผลการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการของครู ทักษะในการนำผลการสังเกตมาปรับปรุงการบริหารงานและการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน เพื่อนำผลการสังเกตมาปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพันธกิจวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

ทักษะการวิจัยและประเมินผล

ผู้บริหารต้องมีทักษะการวิจัยและประเมินผล ซึ่งควรมีความรู้ในด้านการวิเคราะห์ที่มีระบบ ระเบียบ และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน อันจะนำไปสู่การพัฒนาเป็นข้อสรุปทั่วไป หรือได้มาซึ่งหลักเกณฑ์หรือทฤษฎีอันสามารถนำไปใช้ในการพยากรณ์ได้และมีคุณลักษณะต่าง ๆ เบสต์และกาฮ์น (Best & Kahn, n.d. อ้างถึงใน พะยอม วงศ์สารศรี, 2540) ดังต่อไปนี้

1. การวิจัยจะต้องนำไปสู่การแก้ปัญหาเพื่อบรรลุเป้าหมายสุดท้าย (Ultimate goal) กล่าวคือ การค้นพบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปร (Variable) ต่าง ๆ
2. การวิจัยควรเน้นการพัฒนาข้อสรุปที่เป็นนัยทั่วไป (Generalization) หลักการ (Principle) หรือทฤษฎี (Theory) ซึ่งจะเป็่นประโยชน์ในการพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. การวิจัยต้องอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ที่สามารถสังเกตได้ (Observable experience) หรือหลักฐานเชิงประจักษ์ (Empirical evidence) ซึ่งในหลายกรณีจะเห็นว่ามีความน่าสนใจหลายประการที่ไม่สามารถนำไปสู่กระบวนการทำวิจัยได้ เพราะไม่สามารถสังเกตได้

4. การวิจัยต้องมีการสังเกตที่ถูกต้อง (Accurate observation) และพรรณนาความได้นักวิจัยอาจเลือกวิธีการวัดและเครื่องมือทางด้านปริมาณ หากมีความเหมาะสมในการหาคำตอบได้นักวิจัยก็จะต้องใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) หรือวิธีการที่ไม่ใช่เชิงปริมาณ (Non qualitative method) แทน

5. การวิจัยเกี่ยวข้องกับการเก็บข้อมูลใหม่ ซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิหรือข้อมูลที่ใช้เป็นครั้งแรก หรือมีะนั้นก็จะเป็นการใช้ข้อมูลที่มีอยู่แล้วสำหรับวัตถุประสงค์ใหม่ ในทางตรงข้ามการจัดการใหม่ (Reorganizing) หรือการนำเอาผลงานของผู้ทำวิจัยไว้แล้วมาศึกษาใหม่ (Restating) ไม่ถือว่าเป็นการทำวิจัย เพราะการศึกษาดังกล่าวไม่ได้ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นมา

6. การวิจัยมีวิธีการหรือแบบการวิจัย (Research procedure or research design) ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์ที่เข้มแข็งและถือได้ว่าเป็นการวิจัย

7. การทำวิจัยต้องการความรู้ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญ (Expertise) ดังนั้นผู้ทำวิจัยจะต้องรู้และเข้าใจปัญหา (Problem) ที่จะทำพร้อมกับต้องรู้ด้วยว่าคนอื่นได้ทำวิจัยอะไรไว้บ้างและอย่างไรผู้ทำวิจัยจะต้องรู้ถ้อยคำที่ใช้ (Terminology) แนวคิด (Concept) และทักษะด้านเทคนิค (Technical skill) เพื่อที่จะเข้าใจและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง

8. การวิจัยต้องมีวัตถุประสงค์และเหตุผลถูกต้องตามหลักตรรกวิทยา ดังนั้น ผู้ที่จะทำการวิจัยจึงควรใช้เครื่องทดสอบทุกอันที่เป็นไปได้เพื่อทำให้วิธีการศึกษา (Procedure) ที่ใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด หรือแม้แต่ข้อสรุปของงานวิจัยที่ค้นพบมีเหตุผลและนักวิจัยต้องพยายามขจัดอคติส่วนตัว (Bias) หรือไม่ใช่อารมณ์ในการวิเคราะห์หากแต่ใช้เหตุผลและความรู้ทางวิชาการในการทำวิจัย

9. งานวิจัยที่จะทำจะต้องเกี่ยวข้องกับคำถามที่ต้องการคำตอบของปัญหาที่ยังแก้ไม่ได้

10. การทำวิจัยเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้ความอดทน นักวิจัยควรคาดการณ์ไว้ก่อนถึงความผิดหวังหรือความหมดกำลังใจ หากถึงตอนที่หาคำตอบสำหรับคำถามที่ตั้งขึ้นได้อย่างยากลำบาก

11. การทำวิจัยจะต้องมีการบันทึกและรายงานอย่างระมัดระวัง โดยจะต้องให้คำนิยาม (Definition) คำศัพท์ที่สำคัญ (Key work) และจะต้องตระหนักถึงข้อจำกัด (Limitation) ต่าง ๆ ด้วยวิธีการศึกษาจะต้องกล่าวโดยละเอียด นอกจากนี้การอ้างอิง (Reference) ก็ต้องกระทำอย่างระมัดระวังผลการวิจัยจะต้องมีการบันทึกไว้อย่างชัดเจนและจะต้องเสนอข้อสรุป (Conclusion) ด้วยความระมัดระวัง

12. การทำวิจัยบางครั้งต้องการกำลังใจหรือการสนับสนุน ไม่ว่าจะงานวิจัยนั้นจะมีผลเกี่ยวเนื่องหรือขัดทางต่อกลุ่มคนใดก็ตาม

ประเภทการวิจัย

นิภา ศรีไพโรจน์ และพัชรา ลินลอยมา (2551) การแบ่งประเภทของการวิจัย มีหลากหลายแบบขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่จะใช้ในการแบ่ง ต่อไปนี้ขอกล่าวถึงประเภทของการวิจัยที่ใช้เกณฑ์ต่าง ๆ กัน ดังนี้

1. แบ่งตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ประเภท

1.1 การวิจัยเชิงพยากรณ์ (Predictive research) เป็นการวิจัยเพื่อนำผลไปใช้ทำนายสิ่งที่จะเกิดในอนาคตซึ่งอาจพยากรณ์ได้ไม่ถูกต้องเสมอไป เพราะอาจมีสาเหตุอื่นทำให้เกิดคลาดเคลื่อนได้

1.2 การวิจัยเชิงวินิจฉัย (Diagnostic research) เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาสาเหตุของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับบุคคล กลุ่มชน หรือชุมชน เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาว่ารู้ถึงพฤติกรรม จะได้ให้ความช่วยเหลือและแก้ไขต่อไปการวิจัยประเภทนี้ นักสังคมสงเคราะห์นิยมใช้กันมาก

1.3 การวิจัยเชิงอธิบาย (Explanatory research) เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วว่าเกิดขึ้นอย่างไร มีสาเหตุมาจากอะไรและทำไมจึงเป็นเช่นนั้นในเชิงเหตุและผล

2. แบ่งตามประโยชน์ของการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

2.1 การวิจัยพื้นฐาน (Basic research) หรือการวิจัยบริสุทธิ์ (Pure research) หรือการวิจัยเชิงทฤษฎี (Theoretical research) เป็นการวิจัยที่แสวงหาความรู้ใหม่ เพื่อสร้างเป็นทฤษฎีเพิ่มพูนความรู้ต่าง ๆ ที่มีความลึกซึ้งและสลับซับซ้อน ได้แก่ การวิจัยทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์

2.2 การวิจัยประยุกต์ (Applied research) หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติ (Applied research) หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติ (Action research) หรือการวิจัยเพื่อหาแนวทางปฏิบัติ (Operational research) เป็นการวิจัยที่มุ่งแสวงหาความรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ในทางปฏิบัติหรือนำผลวิจัยไปแก้ไขปัญหาโดยตรง การวิจัยประเภทนี้อาจนำผลการวิจัยพื้นฐานมาวิจัยต่อแล้วทดลองใช้ เช่น การวิจัยเกี่ยวกับอาหาร ยาโรค การเกษตร และการเรียนการสอน ดังนั้นเราจึงไม่สามารถที่จะแยกการวิจัยพื้นฐานและวิจัยประยุกต์ออกจากกันได้โดยเด็ดขาด

3. แบ่งตามวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้

3.1 การวิจัยจากเอกสาร (Documentary research) เป็นการวิจัยที่ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร รายงาน จดหมายเหตุ ศิลปินแล้วเสนอผลในเชิงวิเคราะห์ ส่วนใหญ่เอกสารที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมนี้จะอยู่ในห้องสมุด ดังนั้นจึงอาจเรียกการวิจัยประเภทนี้อีกอย่างหนึ่งว่า การวิจัยจากห้องสมุด (Library research)

3.2 การวิจัยจากการสังเกต (Observation research) เป็นการวิจัยที่ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสังเกต การวิจัยประเภทนี้นิยมใช้มากทางด้านมนุษยวิทยา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลในสังคมในแง่ของสถานภาพ (Status) และบทบาท (Role)

3.3 การวิจัยแบบสำมะโน (Census research) เป็นการวิจัยที่ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากทุก ๆ หน่วยของประชากร

3.4 การวิจัยแบบสำรวจจากตัวอย่าง (Sample survey research) เป็นการวิจัยที่ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3.5 การศึกษาเฉพาะกรณี (Case study) การศึกษาเฉพาะกรณีเป็นการวิจัยที่นักสังคมสงเคราะห์นิยมใช้มาก ที่เรียกว่าการศึกษาเฉพาะกรณีก็เพราะเป็นการศึกษาเรื่องที่สนใจในขอบเขตจำกัดหรือแคบ ๆ และใช้จำนวนตัวอย่างไม่มากนัก แต่จะศึกษาอย่างลึกซึ้งในเรื่องนั้น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงที่จะทำให้ทราบว่าบุคคลนั้นหรือกลุ่มบุคคลนั้นมีความบกพร่องในเรื่องใดเนื่องมาจากสาเหตุใดเพื่อจะได้หาทางแก้ไขหรือช่วยเหลือต่อไป

3.6 การศึกษาแบบต่อเนื่อง (Panel study) เป็นการศึกษาที่มีการเก็บข้อมูลเป็นระยะ ๆ เพื่อดูการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งการศึกษาแบบต่อเนื่องนี้จะช่วยให้เข้าใจและทราบถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

3.7 การวิจัยเชิงทดลอง (Experimental research) เป็นการวิจัยที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลมาจากการทดลองซึ่งเป็นผลมาจากการกระทำ (Treatment) โดยมีการควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. แบ่งตามลักษณะการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

4.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นการวิจัยที่นำเอาข้อมูลทางด้านคุณภาพเป็นข้อมูลที่ไม่เป็นตัวเลข แต่จะเป็นข้อความบรรยายลักษณะสภาพเหตุการณ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและการเสนอผลการวิจัยก็จะออกมาในรูปของข้อความที่ไม่มีตัวเลขทางสถิติสนับสนุน เช่นเดียวกัน การวิจัยประเภทนี้จึงมุ่งบรรยายหรืออธิบายเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยอาศัยความคิดวิเคราะห์เพื่อประเมินผลหรือสรุปผลนั่นเอง

4.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เป็นการวิจัยที่นำเอาข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ กล่าวคือ ใช้ตัวเลขประกอบการวิเคราะห์ สรุปผล และการเสนอผลการวิจัยก็ออกมาเป็นตัวเลขเช่นเดียวกัน ดังนั้น การวิจัยประเภทนี้จึงมุ่งที่จะอธิบายเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยอาศัยตัวเลขยืนยันแสดงปริมาณมากน้อยแทนที่จะใช้ข้อความบรรยายให้เหตุผล

อนึ่ง การวิจัยที่ดีนั้นไม่ควรใช้แบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะ เพราะจะทำให้ผลที่ได้ไม่แจ่มชัดเท่าที่ควร ดังนั้น ในการปฏิบัติมักจะประยุกต์การวิจัยทั้ง 2 ประเภทนี้เข้าด้วยกัน เพื่อให้ผลการวิจัยมีทั้งเหตุและผลและมีตัวเลขสนับสนุนอันจะทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

5. แบ่งตามลักษณะวิชาหรือศาสตร์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

5.1 การวิจัยทางวิทยาศาสตร์ (Scientific research) เป็นการวิจัยเกี่ยวกับปรากฏการณ์ธรรมชาติของสิ่งมีชีวิตและไม่มีชีวิต ทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็นการวิจัยประเภทนี้ได้กระทำกันมานานแล้ว และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมวลมนุษยชนอย่างมากมาย เช่น การค้นพบยา รักษาโรค การค้นพบสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เป็นต้น นอกจากนี้การวิจัยทางวิทยาศาสตร์ยังสามารถใช้แก้ปัญหาที่เกิดจากธรรมชาติได้อีกด้วย เนื่องจากการวิจัยทางวิทยาศาสตร์มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่เที่ยงตรง และมีกฎเกณฑ์แน่นอน ตลอดจนสามารถควบคุมการทดลองได้เพราะทำการทดลองในห้องปฏิบัติการ จึงทำให้ผลการวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์ได้รับความเชื่อถือมาก

5.2 วิจัยทางสังคมศาสตร์ (Social research) เป็นการวิจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สังคม วัฒนธรรมและพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น การวิจัยด้านปรัชญา สังคมวิทยา ศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เป็นต้น

การวิจัยทางสังคมศาสตร์นี้แตกต่างกับการวิจัยทางวิทยาศาสตร์มาก เนื่องจากสังคมศาสตร์เป็นวิชาที่ว่าด้วยสังคม สิ่งแวดล้อม และพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งวัดไม่ได้โดยตรงและควบคุมได้ยาก แต่มนุษย์ก็ได้พยายามวัดโดยใช้เครื่องมือวัดทางอ้อม เช่น ใช้แบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบวัดเจตคติ ฯลฯ และได้นำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาช่วยในการวิจัยทำให้ผลการวิจัยเป็นที่น่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น แม้ว่าการวิจัยทางสังคมศาสตร์จะมีข้อจำกัดอยู่หลายประการก็ตาม แต่การวิจัยทางด้านนี้ก็สามารถศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ได้มากพอสมควร

6. แบ่งตามระเบียบวิธีวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

6.1 การวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ (Historical research) เป็นการวิจัยเพื่อค้นหาข้อเท็จจริงของเหตุการณ์ที่ผ่านมาแล้วในอดีต โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะบันทึกอดีตอย่างมีระบบ และมีความเป็นปรนัยจากการรวบรวมประเมินผล ตรวจสอบ และวิเคราะห์เหตุการณ์เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงในอันที่จะนำมาสรุปอย่างมีเหตุผล การวิจัยประเภทนี้ต้องอ้างอิงเอกสารและวัตถุโบราณที่มีเหลืออยู่ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วมักไม่ใช่สถิติ สรุปได้ว่าการวิจัยประเภทนี้มุ่งที่จะบอกว่า “เป็นอะไรในอดีต” (What was)

6.2 การวิจัยเชิงบรรยายหรือพรรณนา (Descriptive research) เป็นการวิจัยเพื่อค้นหาข้อเท็จจริงในสภาพการณ์หรือภาวะการณ์ของสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร การวิจัยประเภทนี้มักจะทำการสำรวจหรือหาความสัมพันธ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องของความเชื่อ ความคิดเห็น และเจตคติจึงกล่าวได้ว่าเป็นการวิจัยที่มุ่งจะบอกว่า เป็นอะไรในปัจจุบัน (What is) นั่นเอง เช่น การวิจัยเรื่อง “เจตคติของครูที่มีต่อผู้บริหารการศึกษา”

6.3 การวิจัยเชิงทดลอง (Experimental research) เป็นการวิจัยเพื่อค้นหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของปรากฏการณ์ต่าง ๆ การวิจัยประเภทนี้ต้องมีการควบคุมตัวแปรต้น เพื่อสังเกตตัวแปรตามที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อจะได้ทราบว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดผล ดังนั้น ตัวแปรในการวิจัยจึงต้องมีทั้งกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลอง สรุปได้ว่า การวิจัยประเภทนี้มุ่งที่จะบอกว่า “อะไรอาจจะเกิดขึ้น” (What may be)

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ได้ความรู้ใหม่ ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ
2. พิสูจน์หรือตรวจสอบความถูกต้องของกฎเกณฑ์ หลักการ และทฤษฎีต่าง ๆ
3. ทำให้เข้าใจสถานการณ์ ปรากฏการณ์ และพฤติกรรมต่าง ๆ
4. พยากรณ์ผลภยันหน้าของสถานการณ์ ปรากฏการณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง
5. แก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
6. ช่วยในการวินิจฉัย ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม
7. นำมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
8. ปรับปรุงและพัฒนาสภาพความเป็นอยู่และวิถีดำรงชีวิตได้ดียิ่งขึ้น
9. กระตุ้นบุคคลให้มีเหตุผล รู้จักคิดและค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ

ปัจจุบันการวิจัย เป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ของปัญหาต่าง ๆ ที่มนุษย์ไม่รู้และต้องการแสวงหาคำตอบ การวิจัยทำให้มนุษย์มีความรู้ความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ของโลก และของจักรวาลทำให้มนุษย์มีการพัฒนา เจริญก้าวหน้า รุ่งเรือง ไม่มีที่สิ้นสุด

การวิจัยถือเป็นกิจกรรมพัฒนาปัญญาเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่มนุษย์ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาวิถีการดำรงชีวิตทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ผลการวิจัยของประเทศไทยที่ผ่านมา ช่วยทำให้ประเทศไทยสามารถพึ่งพาตนเองในทางปัญญาไปได้ในระดับหนึ่ง และควรสนับสนุนให้หน่วยงานต่าง ๆ มีการตัดสินใจในการบริหารและการจัดการภายใต้ผลการวิจัยก็อาจจะช่วยให้ประเทศไทยมีการพัฒนา

สรุปทักษะการวิจัยและประเมินผล หมายถึง ทักษะของผู้บริหารในการนิยามปัญหาและกำหนดกรอบความคิดการวิจัย การออกแบบการวิจัยที่เหมาะสมกับปัญหา การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การใช้สถิติเพื่อการวิจัย การสรุปอภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ และการตรวจสอบประเมินผลจากสภาพจริง โดยใช้ปรัชญา แนวคิด และหลักการของการประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพมาตรฐานตามที่สำนักทดสอบทางการศึกษากำหนด

ทักษะการพัฒนาดตนเอง

วินัย เพชรช่วย (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การพัฒนาดตนเอง ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Self-development แต่ยังมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่าพัฒนาดตนเอง และมักใช้แทนกันบ่อย ๆ ได้แก่ การปรับปรุงตนเอง (Self-improvement) การบริหารตนเอง (Self-management) และการปรับตนเอง (Self-modification) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เหมาะสมเพื่อสนองความต้องการและเป้าหมายของตนเอง หรือเพื่อให้สอดคล้องกับ สิ่งที่สังคมคาดหวัง

ความหมายที่ 1 การพัฒนาดตนเอง คือ การที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรม เพื่อสนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้

ความหมายที่ 2 การพัฒนาดตนเอง คือ การพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้ตนเองเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตน

แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาดตนเอง

บุคคลที่จะพัฒนาดตนเองได้ จะต้องเป็นผู้มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตนเอง โดยมีความเชื่อหรือแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาดตนเองที่ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาดตนเองประสบความสำเร็จ แนวคิดที่สำคัญมี ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่มีคุณค่าอยู่ในตัวเอง ทำให้สามารถฝึกหัดและพัฒนาดตนเองได้ ในเกือบทุกเรื่อง
2. ไม่มีบุคคลใดที่มีความสมบูรณ์พร้อมทุกด้าน จนไม่จำเป็นต้องพัฒนาดในเรื่องใด ๆ อีก
3. แม้บุคคลจะเป็นผู้ที่รู้จักตนเองได้ดีที่สุด แต่ก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ในบางเรื่อง ยังต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการพัฒนาดตนเอง การควบคุมความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเอง มีความสำคัญเท่ากับการควบคุมสิ่งแวดล้อมภายนอก
4. อุปสรรคสำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาดตนเอง คือ การที่บุคคลมีความคิดติดยึด ไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิด และการกระทำ จึงไม่ยอมสร้างนิสัยใหม่ หรือฝึกทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อตนเอง

5. การปรับปรุงและพัฒนาดตนเองสามารถดำเนินการได้ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบปัญหาหรือข้อบกพร่องเกี่ยวกับตนเอง

ความสำคัญของการพัฒนาดตนเอง

บุคคลล้วนต้องการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ หรืออย่างน้อยก็ต้องการมีชีวิตที่เป็นสุขในสังคม ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและความต้องการของตนเอง พัฒนาดตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลก การพัฒนาดตนเองจึงมีความสำคัญ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อตนเอง จำแนกได้ ดังนี้

- 1.1 เป็นการเตรียมตนให้พร้อมในด้านต่างๆ เพื่อรับกับสถานการณ์ทั้งหลายได้ด้วยความรู้ลึกที่ติดต่อกันเอง
- 1.2 เป็นการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง และพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม ขจัดคุณลักษณะที่ไม่ต้องการออกจากตัวเอง และเสริมสร้างคุณลักษณะที่สังคมต้องการ
- 1.3 เป็นการวางแนวทางให้ตนเองสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายในชีวิตได้อย่างมั่นใจ
- 1.4 ส่งเสริมความรู้ลึกในคุณค่าแห่งตนสูงให้ขึ้น มีความเข้าใจตนเอง สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทของตนได้เต็มศักยภาพ

2. ความสำคัญต่อบุคคลอื่น เนื่องจากบุคคลย่อมต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กัน การพัฒนาในบุคคลหนึ่งย่อมส่งผลต่อบุคคลอื่นด้วย การปรับปรุงและพัฒนาตนเองจึงเป็นการเตรียมตนให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีของผู้อื่น ทั้งบุคคลในครอบครัวและเพื่อนในที่ทำงาน สามารถเป็นตัวอย่างหรือเป็นที่อ้างอิงให้เกิดการพัฒนาในคนอื่น ๆ ต่อไป เป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งชีวิตส่วนตัวและการทำงานและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในชุมชน ที่จะส่งผลให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม ภารกิจที่แต่ละหน่วยงานในสังคมต้องรับผิดชอบล้วนต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้พัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อพัฒนาการของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยี การพัฒนาเทคนิควิธี หรือวิถีคิด และทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพของผลผลิต ทำให้หน่วยงานนั้นสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพกับสังคมอื่น ได้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมได้

ไพศาล ไกรสิทธิ์ (2542) ได้กล่าวถึง เทคนิคการพัฒนาตน ดังนี้

1. การควบคุมตน

การควบคุมตน (Self-control) เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาตนอย่างหนึ่ง เป็นการควบคุมภายใน สำหรับการควบคุมตน มีผู้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลกระทำเพื่อให้ได้สิ่งที่ตนต้องการ โดยสิ่งนั้น เป็นสิ่งที่ตนเอง พิจารณาตัดสินใจเลือกด้วยตนเอง หรือ การควบคุมตนคือ กระบวนการที่บุคคล ใช้วิธีการหนึ่งวิธีการใด หรือ หลายวิธีรวมกัน เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง จากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยที่บุคคลนั้นเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย และกระบวนการที่นำไปสู่เป้าหมายนั้นด้วยตนเอง การควบคุมตนเองเป็นทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้

1.1 ขั้นตอนการพัฒนาตนโดยวิธีการควบคุมตนเอง ในการควบคุมตนเอง มีขั้นตอนในการพัฒนาตน ดังนี้

กำหนดพฤติกรรมเป้าหมายด้วยตนเองเริ่มต้นด้วยบุคคลจะต้อง กำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง แก้ไข ด้วยตนเองให้ชัดเจน

สังเกตและบันทึกพฤติกรรมของตน การสังเกตและบันทึกพฤติกรรม จะต้องกระทำด้วยตนเอง และบันทึกเป็นระยะ ๆ

กำหนดเงื่อนไขการเสริมแรง หรือการลงโทษตนเอง เป็นการกำหนดเงื่อนไขในการที่จะได้รับการเสริมแรง หรือการลงโทษ หลังจากที่ได้ทำพฤติกรรมเป้าหมาย การกำหนดเงื่อนไขของการเสริมแรง หรือการลงโทษนี้ ควรกระทำด้วยตนเอง เพราะสอดคล้องกับความต้องการของตน อันจะนำไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 เลือกเทคนิคด้วยตนเอง การเลือกเทคนิคด้วยตนเอง จะช่วยให้สามารถเลือกเทคนิค เพื่อควบคุมพฤติกรรม ได้เหมาะสมกับตน

1.3 ใช้เทคนิคการควบคุมตนเอง ตามวิธีการและขั้นตอนของเทคนิคที่นำมาใช้

1.4 ประเมินตนเอง เพื่อดูการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป้าหมาย ว่าเปลี่ยนแปลงตามเงื่อนไข และข้อกำหนดหรือไม่

1.5 เสริมแรง หรือ การลงโทษตนเอง หลังจากประเมินพฤติกรรมเป้าหมายตามข้อ 1.4 แล้วการจะได้รับการเสริมแรงหรือลงโทษนั้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป้าหมายว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ หรือไม่ ถ้าเป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ถ้าเป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ก็เสริมแรงด้วยการให้รางวัล แต่ถ้าไม่เป็นไปตามเกณฑ์ควรมีการลงโทษเช่นกัน

2. การดำเนินการเพื่อการควบคุมตน เพื่อให้การควบคุมตน บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผล การดำเนินการเพื่อการควบคุมตน มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

2.1 กำหนดเป้าหมาย (Set a goal) การควบคุมตนจะสำเร็จได้ด้วยดี จะต้องเริ่มด้วยการกำหนดเป้าหมายสำหรับตน เป้าหมายปกติจะกำหนดเป็นพฤติกรรมเป้า (Target behavior)

2.2 ระบุพฤติกรรมเป้าหมาย (Defining your target behavior) การควบคุมตนมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องกำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย ในรูปของเป้าเชิงพฤติกรรม เช่น “เลิกบุหรี่” ในการกำหนดพฤติกรรมเป้าควรมีลักษณะเป็นบวก ถ้าต้องการจะลดน้ำหนักลงอ่านเขียนว่า “เพื่อไม่ให้อ้วน” ซึ่งมีลักษณะเป็นลบ แต่ควรเขียนว่า “เพื่อให้พอมลง” ซึ่งมีลักษณะเป็นบวก คือ เน้นสิ่งที่ท่านต้องการจะเป็น ไม่ใช่สิ่งที่ท่านเป็นอยู่

2.3 เลือกเป้าหมายที่บรรลุได้ (Selecting an attainable goal) พฤติกรรมเป้าจะต้องบรรลุได้ ความผิดพลาดของการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ก็คือการเลือกเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้หรือสูงเกินไป

2.4 บันทึกพฤติกรรม (Recording your behavior) ครั้งแรกที่กำหนดเป้าหมาย จำเป็นจะต้องสังเกตพฤติกรรมในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าและเพื่อการเปรียบเทียบต่อไป วิธีการบันทึกให้ใช้วิธีการที่ปฏิบัติได้ไม่ยาก และสามารถเคลื่อนที่ได้ (Portable) ปกติควรบันทึกอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง แต่ไม่ควรนานกว่า 3-4 สัปดาห์ ต่อครั้ง

2.5 การทำสัญญากับตน (Marking a self-contract) เพื่อให้ได้ข้อตกลงกับตัวเอง ที่ชัดเจน เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้เสร็จ วิธีที่ดีที่สุด คือ การทำสัญญากับตนเอง สัญญาดังกล่าว จะต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ยุติธรรม และมีข้อความในเชิงบวก

2.6 การเสริมแรงตน (Self-reinforcing) ในอุดมคติ การเสริมแรงที่ดีที่สุดก็คือ การเสริมแรงทันทีที่มีพฤติกรรมตามเป้าหมาย

สรุป ทักษะการพัฒนาตนเอง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนด้วยตนเองโดยพัฒนาบุคลิกภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ในด้านการบริหารงาน โรงเรียนทั้ง 4 ด้าน พัฒนาดนเองและส่งเสริมงานวิชาการให้มีการเรียนรู้ ที่หลากหลาย โดยใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและการสื่อสาร และพัฒนาดนเองในด้านคุณธรรม และจริยธรรมให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรม เพื่อสนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้

การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคการวิจัยที่ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายและได้รับการยอมรับ ในหมู่นักวิจัยทางการศึกษาอย่างมากในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นวิธีที่มีระบบการใช้ความเห็นของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญเรื่องนั้น ๆ อย่างแท้จริง โดยผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ ในการศึกษา เกี่ยวกับเทคนิคเดลฟาย เป็นการศึกษาในประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย 2) แนวคิดและหลักการของเทคนิคเดลฟาย 3) ปัจจัยที่ช่วยให้เทคนิคเดลฟายใช้ได้สมบูรณ์ 4) กระบวนการของเทคนิคเดลฟาย 5) จุดเด่นและจุดด้อยของเทคนิคเดลฟาย

ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย เดลฟาย เป็นชื่อวิหารแห่งหนึ่งที่เชื่อกันว่าเป็นวิหาร ศักดิ์สิทธิ์ในสมัยกรีก วิหารแห่งนี้มีชื่อเสียงด้านการทำนายและเป็นหอแสดงงานศิลปะตั้งอยู่ทาง ทิศตะวันตกเฉียงเหนือของกรุงเอเธนส์ จากการที่วิหารเดลฟายมีชื่อเสียงด้านการทำนาย บริษัท RAND Corporation โดยคณะนักวิจัยที่มี Olaf Helmer และ Norman Dalky เป็นหัวหน้าจึงนำมา ตั้งชื่อเทคนิคการศึกษาค้นคว้าเพื่อทำนายอนาคต เรียกว่า เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ในทศวรรษที่ 1950 ในการทำนายอนาคตเกี่ยวกับการป้องกันประเทศและเทคโนโลยี เทคนิคเดลฟาย ถูกปิดเป็นความลับอยู่นาน จนกระทั่งในปี ค.ศ. 1964 จึงมีการตีพิมพ์บทความเรื่อง “รายงาน

การศึกษาเกี่ยวกับการทำนายอนาคตในระยะยาว” ปัจจัยบันเทคนิคเดลฟายได้รับความนิยมนำมาประยุกต์ใช้หลายสาขา ทั้งทางธุรกิจ การเมือง การทหาร การสาธารณสุข รวมทั้งการศึกษา (จิตนา ผลสนอง, 2540, หน้า 47)

แนวคิดและหลักการของเทคนิคเดลฟาย หลักการพื้นฐานของเทคนิคเดลฟาย คล้ายกับ ภาชิตโบราณของไทย และความเชื่อของชาวตะวันตกที่มีความเชื่อตรงกันว่า “สองหัว (หรือหลายหัว) ดีกว่าหัวเดียว” (Two or several heads are better than one) (Penlan, 1983, p. 2984; Weaver, 1983 อ้างถึงใน สุวลิ ทวีบุตร, 2540, หน้า 14) แต่อย่างไรก็ตาม เทคนิคเดลฟาย ไม่ใช่เทคนิคที่เหมาะสมกับทุกเรื่อง หรือทุกสถานการณ์ หากสถานการณ์เหมาะสมก็อาจได้ผลลัพธ์ที่ดีและน่าเชื่อถือ ในการพิจารณาก่อนที่จะตัดสินใจนำเทคนิคเดลฟายมาใช้มีหลักการ ดังนี้ 1) ปัญหาที่จะทำการวิจัย มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน และไม่สามารถแสวงหาคำตอบด้วยเทคนิคการศึกษาวิเคราะห์แบบอื่น แต่สามารถวิจัยปัญหาได้จากการรวบรวมการตัดสินใจอัตวิสัย (Subjective judgments) จากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ 2) ปัญหาที่จะทำการวิจัยต้องการความคิดเห็นหลาย ๆ ด้าน จากประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ 3) ผู้ทำการวิจัย ไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจปัญหานั้น ๆ 4) การพบปะเพื่อนัดประชุมของกลุ่มเป็นการไม่สะดวก เนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์หรือเสียค่าใช้จ่ายและเสียเวลา มากเกินไป 5) เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อบุคคลในกลุ่ม เพราะความคิดเห็นของคนในกลุ่มที่มีต่อปัญหาที่วิจัยอาจมีความขัดแย้งอย่างมาก

ปัจจัยที่ส่งผลทำให้เทคนิคเดลฟายใช้ไม่ได้ผลสมบูรณ์ การใช้เทคนิคเดลฟายจะไม่ได้ผลลัพธ์ที่ดีเท่าที่ควร หากใช้ในกรณีดังต่อไปนี้ 1) แบบสอบถามที่นักวิจัยออกแบบ อาจมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ 2) ผู้เชี่ยวชาญไม่สามารถประเมิน และใช้ความเชี่ยวชาญได้อย่างเต็มที่ เพราะไม่มีโอกาสและปรึกษาหารือกัน 3) อาจมีสิ่งที่ยอยู่นอกเหนือความคาดหมายเกิดขึ้น เช่น ผู้เชี่ยวชาญไม่เข้าใจเป้าหมายของการศึกษาอย่างชัดเจน เป็นต้น 4) ผู้เชี่ยวชาญขาดแรงจูงใจที่จะได้ความร่วมมืออย่างเต็มสติกำลัง ดังนั้น จึงควรมีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เพราะจะช่วยให้สามารถคัดเลือกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่มีความสมัครใจ และเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือเท่านั้น

ปัจจัยที่ช่วยให้เทคนิคเดลฟายสมบูรณ์ 1) เวลา ผู้ทำการวิจัยควรมีเวลามากเพียงพอ โดยทั่วไปใช้เวลาประเมิน 2 เดือนจึงจะเสร็จสิ้นกระบวนการ 2) ผู้เชี่ยวชาญ ในการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้ทำการวิจัยควรคำนึงถึงความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศในสาขานั้น ๆ อย่างแท้จริง 3) ความร่วมมือของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความเต็มใจ ตั้งใจและมั่นใจในการให้ความร่วมมือกับงานวิจัยโดยตลอด รวมทั้งยินยอม

สะดวกอีกด้วย 4) จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกให้มีจำนวนมากพอเพียงเพื่อจะได้ความคิดเห็นใหม่ ๆ และได้คำตอบที่มีน้ำหนัก ความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าควรมีผู้เชี่ยวชาญจำนวนเท่าไร แต่อย่างไรก็ตาม เฟอ์กูสัน (Ferguson, 1985, p. 218) เสนอว่าควรมี 10-15 คน ส่วน แมคมินเลน (Macmilan, 1991, pp. 3-5) เสนอว่า หากมีผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากกว่า 17 คน ขึ้นไป อัตราความคลาดเคลื่อนจะลดลง 5) แบบสอบถาม ควรเขียนให้ชัดเจน ละเอียดง่ายแก่การอ่านและเข้าใจ นอกจากนี้การเว้นระยะในการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละรอบไม่ควรให้ห่างนานเกินไป เพราะมีผลให้ผู้ตอบลืมเหตุผลที่เลือกหรือตอบในรอบที่ผ่านมาได้ 6) ผู้ทำการวิจัยต้องมีความละเอียดรอบคอบในการพิจารณาคำตอบ และให้ความสำคัญในคำตอบที่ได้รับอย่างเสมอกันทุกข้อ โดยไม่มีความลำเอียง

กระบวนการของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย เริ่มจากการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อร่วมตอบแบบสอบถาม และเพื่อให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงความเป็นจริงและน่าเชื่อถือมากขึ้น จึงต้องถามซ้ำและส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหลายรอบ โดยทั่วไปมักจะถามความคิดเห็น 3-4 รอบ กล่าวคือ

รอบที่ 1 แบบสอบถามในรอบแรกมักเป็นคำถามปลายเปิดและเป็นการถามอย่างกว้าง ๆ เพื่อต้องการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

รอบที่ 2 แบบสอบถามในรอบที่ 2 จะพัฒนาจากคำตอบในแบบสอบถามของรอบแรก โดยผู้ทำการวิจัยจะรวบรวมความคิดเห็นที่ได้ทั้งหมดเข้าด้วยกัน และนำมาวิเคราะห์พิจารณา รวมทั้งตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนออก จากนั้นก็จัดสร้างเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นอีกครั้ง แบบสอบถามรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนต้องลงมติจัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อในรูปแบบของการให้คำร้อยละ หรือแบบมาตราวัดแบบลิเคิร์ต (Likert scale) รวมทั้งเขียนเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยของแต่ละข้อ นอกจากนี้หากมีข้อคำถามข้อใดที่ไม่ชัดเจน ควรมีการแก้ไขสำนวนการเขียนให้ชัดเจน

ในบางครั้งผู้ทำการวิจัยอาจไม่ได้เริ่มต้นด้วยการส่งแบบสอบถามแบบปลายเปิดเหมือนอย่างในรอบแรก แต่สร้างแบบสอบถามฉบับแรกในลักษณะคล้าย ๆ กับแบบสอบถามรอบที่ 2 และสร้างคำถามเกี่ยวกับปัญหาที่กำลังวิจัยขึ้นเอง แล้วจึงส่งไปยังกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอให้จัดระดับความสำคัญของแต่ละข้อ แบบสอบถามในลักษณะนี้ผู้ทำการวิจัยควรมีคำถามปลายเปิดในตอนท้ายของแบบสอบถาม เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้ (สุวดี ทวีบุตร, 2540, หน้า 25; ศักดิ์ชัย บาลศิริ, 2543, หน้า 18; จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2544, หน้า 30)

รอบที่ 3 หลังจากได้รับแบบสอบถามรอบที่ 2 จากผู้เชี่ยวชาญคืนแล้ว ผู้ทำการวิจัยจะนำคำตอบแต่ละข้อคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile)

แล้วสร้างแบบสอบถามใหม่โดยใช้ข้อความเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มตำแหน่ง มาตรฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งที่ผู้ตอบได้รับในแบบสอบถามฉบับรอบที่ 2 แล้วส่งกลับไปให้ผู้ตอบคนเดิมอีกครั้งหนึ่ง จุดประสงค์ของแบบสอบถามรอบนี้เพื่อให้ผู้ตอบได้เห็นความแตกต่างระหว่างคำตอบเดิมของตนเอง มาตรฐานและคำพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบที่ได้จากกลุ่มผู้ตอบทั้งหมด แล้วพิจารณาทบทวนอีกครั้งว่าต้องการยืนยันคำตอบเดิมหรือต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่ หากต้องการยืนยันคำตอบเดิมก็ขอร้องให้เขียนเหตุผลสั้น ๆ ลงตอนท้ายของแต่ละข้อด้วย การส่งแบบสอบถามในรอบนี้นั้นจะจัดส่งไปให้กับผู้ที่ตอบและส่งคืนแบบสอบถามรอบที่ 2 แล้วนั้น เท่านั้น

รอบที่ 4 ผู้ทำการวิจัยจะทำตามขั้นตอนเดียวกับรอบที่ 3 คือ คำนวณหาค่ามัธยฐาน คำพิสัยระหว่างควอไทล์ จากคำตอบที่ได้มาใหม่ แล้วใส่ลงในแบบสอบถามที่มีรูปแบบและเนื้อหาเดียวกับฉบับในรอบที่ 3 รวมทั้งใส่ตำแหน่งของผู้ตอบท่านนั้น ๆ ในฉบับที่ 3 ด้วย จากนั้นส่งไปให้ผู้ตอบพิจารณาทบทวนคำตอบอีกครั้ง (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2544, หน้า 31) แต่โดยทั่วไปมักจะตัดการส่งแบบสอบถามในรอบที่ 4 แล้วใช้ผลที่ได้ในรอบที่ 3 พิจารณาเสนอผลการวิจัย เพราะความคิดเห็นในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 มีความแตกต่างกันน้อยมาก

6. จุดเด่นและจุดด้อยของเทคนิคเคลฟาย เทคนิคเคลฟายมีทั้งจุดเด่นและจุดด้อย สำหรับจุดเด่น มีดังนี้

6.1 เป็นเทคนิคที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นโดยไม่ต้องการพบปะประชุมกัน ซึ่งเป็นกรทุ่นเวลาและค่าใช้จ่ายอย่างมาก ข้อมูลที่ได้จะเป็นคำตอบที่น่าเชื่อถือเพราะ

1) เป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้นอย่างแท้จริง 2) ได้มาจากการข้ถามหลายรอบ จึงเป็นคำตอบที่ได้ กลั่นกรองมาอย่างรอบคอบ

6.2 ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่ และมีความเป็นอิสระ ไม่ได้ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดหรืออำนาจเสียงส่วนใหญ่

6.3 ผู้ทำการวิจัย สามารถระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้โดยไม่จำกัดทั้งในเรื่องของจำนวนผู้เชี่ยวชาญ สภาพภูมิศาสตร์หรือเวลา

6.4 เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนการดำเนินการไม่ยาก และได้ผลอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ

6.5 ผู้ทำการวิจัยสามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูล และเหตุผลในการรวบรวมทั้งความสอดคล้องในเรื่องความคิดเห็นได้เป็นอย่างดี

สำหรับจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบของเคลฟาย มีในกรณีต่อไปนี้ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2544, หน้า 32) 1) ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกมิใช่เป็นผู้ที่มีความสามารถหรือเชี่ยวชาญในสาขา

นี้ได้อย่างแท้จริง ซึ่งทำให้ข้อมูลที่ได้อาจความเชื่อมั่นได้ 2) ผู้เชี่ยวชาญไม่เต็มใจให้ความร่วมมือในการวิจัยอย่างแท้จริงโดยตลอด 3) ผู้ทำการวิจัยขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบที่ได้ในแต่ละรอบ 4) แบบสอบถามสูญหายระหว่างทาง หรือไม่ได้รับคำตอบกลับมาครบในแต่ละรอบ

สรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นกระบวนการรวบรวมความคิดเห็น หรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความถูกต้องน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยที่ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องนัดสมาชิกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกัน แต่ขอร้องให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจปัญหาในรูปแบบของการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเทคนิคนี้จะทำให้ผู้ทำการวิจัยสามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในที่ต่าง ๆ ได้โดยไม่มีข้อจำกัด รวมทั้งยังประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายอีกด้วย นอกจากนี้เทคนิคเดลฟายยังช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ และไม่ตกอยู่ในอิทธิพลทางความคิดเห็นของผู้อื่นหรือเสียงส่วนใหญ่ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบ

ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

Factor analysis มีชื่อเรียกในภาษาไทย หลายคำ เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์ตัวประกอบ เป็นต้น สำหรับการเขียนรายงานครั้งนี้จะใช้คำว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายคน ดังนี้

เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย (2549) ให้ความหมายว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเทคนิคทางสถิติ สำหรับวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate analysis techniques) ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยให้นักวิจัยได้ใช้แสวงหาความรู้ความจริงดังกล่าว เช่น นักวิจัยสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis หรือ EFA) ในการพัฒนาทฤษฎี หรือนักวิจัยสามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis หรือ CFA) ในการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎี

กัลยา วานิชบัญชา (2551) สรุปว่า เป็นการวิเคราะห์หลายตัวแปรเทคนิคหนึ่ง เพื่อการสรุปรายละเอียดของตัวแปรหลายตัว หรือเรียกว่าเป็นเทคนิคที่ใช้ในการลดจำนวนตัวแปรเทคนิคหนึ่ง โดยการศึกษาถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร และสร้างตัวแปรใหม่เรียกว่า องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่สร้างขึ้นจะเป็นการหาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันหรือ

มีความร่วมกันสูงมารวมกันเป็นองค์ประกอบเดียวกัน ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบ มีความร่วมกันน้อย หรือไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

เคาซ์ลิน และไนท์ (Coughlin & Knight, 2007) ได้สรุปว่า เป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลาย ๆ ตัว เพื่อค้นหาว่า ตัวแปรนี้สามารถรวมกลุ่มกันได้หรือไม่ ซึ่งจะกลายเป็นองค์ประกอบเดียวกัน

โดยสรุป การวิเคราะห์องค์ประกอบ หมายถึง เทคนิควิธีทางสถิติที่จะจับกลุ่มหรือรวมกลุ่ม หรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งความสัมพันธ์เป็นไปได้อย่างทั่วถึงทางบวกและทางลบ ตัวแปรภายในองค์ประกอบเดียวกัน จะมีความสัมพันธ์กันสูง ส่วนตัวแปรที่ต่างองค์ประกอบ จะสัมพันธ์กันน้อยหรือ ไม่มี สามารถใช้ได้ทั้งการพัฒนาทฤษฎีใหม่ หรือการทดสอบหรือยืนยันทฤษฎีเดิม

ประเภทของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ

เทคนิคของการวิเคราะห์องค์ประกอบ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจะใช้ในกรณีที่คุณศึกษาไม่มีความรู้หรือมีความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรเพื่อศึกษาโครงสร้างของตัวแปร และลดจำนวนตัวแปรที่มีอยู่เดิมให้มีการรวมกันได้

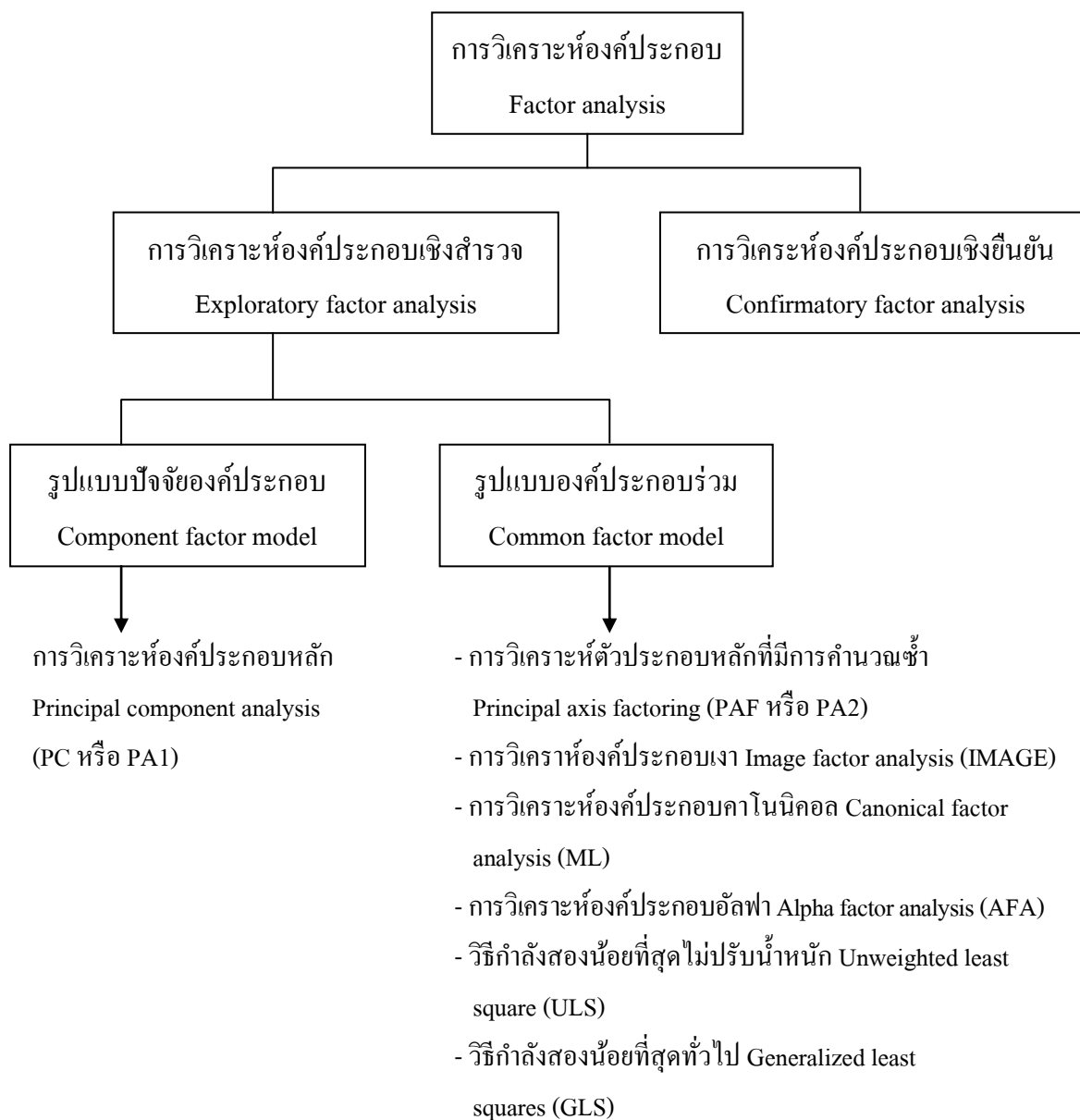
2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจะใช้กรณีที่คุณศึกษาทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือคาดว่าโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรควรจะเป็นรูปแบบใด หรือคาดว่าตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กันมากและควรอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน หรือคาดว่าไม่มีตัวแปรใดที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน ควรจะอยู่ต่างองค์ประกอบกัน หรือกล่าวได้ว่า ผู้ศึกษาทราบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือคาดไว้ว่า โครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นอย่างไรและจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมาตรวจสอบหรือยืนยันความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างไรที่คาดไว้หรือไม่ โดยการวิเคราะห์หาความตรงเชิงโครงสร้างนั่นเอง

วัตถุประสงค์ของเทคนิค Factor analysis

1. เพื่อศึกษาว่าองค์ประกอบรวมที่จะสามารถอธิบายความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างตัวแปรต่าง ๆ โดยที่จำนวนองค์ประกอบรวมที่หาได้จะมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนตัวแปรนั้น จึงทำให้ทราบว่ามียังองค์ประกอบรวมอะไรบ้าง โมเดลนี้เรียกว่า Exploratory factor analysis model: EFA
2. เพื่อต้องการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบว่า องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบด้วยตัวแปรอะไรบ้าง และตัวแปรแต่ละตัวควรมีน้ำหนักหรืออัตราความสัมพันธ์

กับองค์ประกอบอย่างน้อยเพียงใด ตรงกับที่คาดคะเนไว้หรือไม่ หรือสรุปได้ว่าเพื่อต้องการทดสอบว่าตัวประกอบอย่างนี้ตรงกับโมเดลหรือตรงกับทฤษฎีที่มีอยู่หรือไม่ โมเดลนี้เรียกว่า Confirmatory factor analysis model: CFA ซึ่งเทคนิคของ Factor analysis สามารถสรุปได้เป็นรูปแบบ ดังนี้



ภาพที่ 2 สรุปรูปแบบการวิเคราะห์ตัวประกอบ

ประโยชน์ของเทคนิค Factoranalysis

1. ลดจำนวนตัวแปร โดยการรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวให้อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน องค์ประกอบที่ได้ถือเป็นตัวแปรใหม่ ที่สามารถหาค่าข้อมูลขององค์ประกอบที่สร้างขึ้นได้ เรียกว่า Factor Score จึงสามารถหาค่าองค์ประกอบดังกล่าวไปเป็นตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป เช่น การวิเคราะห์ความถดถอยและสหสัมพันธ์ (Regression and correlation analysis) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) การทดสอบสมมติฐาน *t-test* *Z-test* และการวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (Discriminant Analysis) เป็นต้น

2. ใช้ในการแก้ปัญหาอันเนื่องมาจากการที่ตัวแปรอิสระของเทคนิคการวิเคราะห์สมการความถดถอยมีความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity) ซึ่งวิธีการอย่างหนึ่งในการแก้ปัญหานี้ คือ การรวมตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์ไว้ด้วยกัน โดยการสร้างเป็นตัวแปรใหม่หรือเรียกว่า องค์ประกอบ โดยใช้เทคนิค Factor analysis แล้วนำองค์ประกอบดังกล่าวไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ความถดถอยต่อไป

3. ทำให้เห็นโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากเทคนิค Factor analysis จะหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของตัวแปรทีละคู่ แล้วรวมตัวแปรที่สัมพันธ์กันมาก ไว้ในองค์ประกอบเดียวกัน จึงสามารถวิเคราะห์โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันได้ ทำให้สามารถอธิบายความหมายของแต่ละองค์ประกอบได้ ตามความหมายของตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์ประกอบนั้น ทำให้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนได้ เช่น การพัฒนาหลักสูตรสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นตามทฤษฎี ทรัพยากรของการ์ดเนอร์ (Gardner)

ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ

1. การสร้างเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปรทุกตัว (Correlation matrix) เป็นขั้นตอนแรกของการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะดำเนินการหาความสัมพันธ์ในรูปแบบเส้นตรงโดยวิธีของเพียร์สัน (Person correlation) ระหว่างตัวแปรทุกคู่ที่ต้องการนำมาจัดกลุ่มซึ่งจะอยู่ในรูปแบบเมตริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างคู่ของตัวแปรทุกตัว (Corelation matrix) การหาความสัมพันธ์ จะมีประโยชน์ในการนำตัวแปรไปใช้ในการจัดกลุ่มด้วยวิธีการของการวิเคราะห์ตัวประกอบ

2. การสกัดตัวประกอบ (Extracting initial factors) วัตถุประสงค์ของการสกัดตัวประกอบ คือ การหาจำนวนองค์ประกอบ (Factor) ที่สามารถใช้ตัวแปรทั้งหมดทุกตัวได้ วิธีการสกัดปัจจัย แบ่งออกเป็น 2 วิธีใหญ่ ๆ คือ

2.1 วิธีองค์ประกอบหลัก (Principal component analysis: PCA) วิธีนี้ใช้หลักความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรที่ใช้เป็นข้อมูลองค์ประกอบหลักตัวแปรคือ การผสมเชิงเส้นตรง

(Linear combination) ของตัวแปรที่อธิบายการผันแปรของข้อมูลได้มากที่สุดซึ่งองค์ประกอบหลักจะอธิบายการผันแปรได้น้อยลงตามลำดับและองค์ประกอบไม่สัมพันธ์กัน

2.2 วิธีองค์ประกอบร่วม (Common factor analysis: CFA) วิธีนี้สามารถแบ่งได้เป็น 5 วิธี คือ 1) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ปรับน้ำหนัก (Unweighted least square) 2) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป (Generalized least square: ULS) 3) วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum likelihood method: ML) 4) วิธีอัลฟา (Alpha method) 5) วิธีเงา (Image method)

3. การหมุนแกนองค์ประกอบ (Factor rotation) เป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการแยกตัวแปรให้เห็นเด่นชัดว่าตัวแปรหนึ่งควรจะจัดอยู่ในกลุ่มหรือในปัจจัยใด เนื่องจากในการสกัดปัจจัยจะได้ปัจจัยหรือปัจจัยหลายปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยจะเกิดการรวมตัวของตัวแปรแบบเชิงเส้นตรง วิธีการหมุนแกนปัจจัยสามารถแบ่งได้เป็น 2 วิธีใหญ่ ๆ คือ

3.1 การหมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal rotation) ใช้ในกรณีที่ตัวแปรแต่ละตัวเป็นอิสระจากกัน การหมุนแกนด้วยวิธีการนี้มีวิธีการหมุน 3 แบบ คือ 1) แบบควอดติแมกซ์ (Quartimax) โดยมีวัตถุประสงค์ของการหมุนแบบควอดติแมกซ์ คือ การลดความซ้ำซ้อนเชิงตัวประกอบของตัวแปรน้อยลงที่สุดเท่าที่จะทำได้ 2) แบบวาริแมกซ์ (Varimax) เป็นวิธีการลดจำนวนตัวแปรที่มีน้ำหนักปัจจัยมากบนแต่ละปัจจัยให้เหลือน้อยที่สุดจะทำให้ได้ 3) แบบอิกวาแมกซ์ (Equamax) เป็นการผสมผสานระหว่างแบบควอดติแมกซ์และแบบวาริแมกซ์

3.2 การหมุนแกนแบบมุมแหลม (Oblique rotation) ใช้ในกรณีที่ตัวแปรแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กัน เป็นวิธีการหมุนแกนแบบที่ให้แกนของปัจจัยหมุนจากตำแหน่งเดิมในลักษณะเป็นมุมแหลม และไม่ตั้งฉากกันตลอดเวลาที่มีการหมุนแกน

4. การเลือกค่าน้ำหนัก (Loading) เป็นการแยกว่าตัวแปรใดควรจะอยู่ในองค์ประกอบใด โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักของตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีค่ามากที่สุดอยู่ที่องค์ประกอบใด ก็จัดให้อยู่ในองค์ประกอบนั้น แต่มีข้อแม้ว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ควรจะมีค่าตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป

5. การตั้งชื่อองค์ประกอบ เมื่อคัดเลือกตัวแปรเข้าองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งแล้ว ต่อมาคือ การตั้งชื่อให้แต่ละองค์ประกอบ ในการตั้งชื่อควรมีลักษณะสั้นและมีความหมายสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์ประกอบ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ประทีน วิเศษสุวรรณ (2545) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารการศึกษาที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า

ปัจจัยการบริหารการศึกษาและประสิทธิผลการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ปัจจัยการบริหารการศึกษา ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำทางการบริหาร พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียน และปัจจัยด้านขนาดโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนและปัจจัยด้านพฤติกรรมทางการบริหาร ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวพยากรณ์ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่ดีที่สุด

สมจิตร อุดม (2547) ศึกษาปัจจัยที่ส่งต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนและสร้างโมเดลพหุระดับของปัจจัยที่ส่งต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน โดยศึกษาปัจจัยสามระดับ ได้แก่ ระดับผู้บริหารโรงเรียน ระดับครู และระดับนักเรียน พบว่า ความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับมาก ปัจจัยระดับนักเรียน พบว่า พฤติกรรมด้านสังคมกับกลุ่มเพื่อน พฤติกรรมด้านการเรียนของนักเรียน และเจตคติต่อการเรียนของนักเรียน ส่งต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีประสิทธิภาพการทำนายได้ร้อยละ 38.4 ส่วนปัจจัยระดับครู พบว่า คุณภาพการสอนของครู ความพึงพอใจในการทำงานของครู และการได้รับการสนับสนุนของสังคมของครู ส่งต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีประสิทธิภาพการทำนายได้ร้อยละ 19.1 สำหรับปัจจัยระดับผู้บริหารโรงเรียน พบว่า บรรยากาศโรงเรียน วิสัยทัศน์ผู้บริหาร และพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่งต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีประสิทธิภาพการทำนายได้ร้อยละ 28.5

เตือนใจ รักษาพงศ์ (2551) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยใช้แนวคิดของเคมมิตส และแม็คแทกการ์ท ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 3 คน ครูจำนวน 8 คน กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 คน ของโรงเรียนวัดท่าเรือ “อุดสาหะวิททยาการ” ซึ่งได้มาจากการสุ่มตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการการวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตและสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงปรากฏการณ์วิทยา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนา

กระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ และการนิเทศการสอน 2) ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การระบุนความรู้ การพัฒนาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ 3) ด้านปัจจัยที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี โครงสร้างและการวัดผลประสิทธิผลจากการนำรูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมไปใช้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบริหาร คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ทีมครูจัดการความรู้งานวิชาการ (ครู KM ทีมงานวิชาการ) ในทุกขั้นตอน ผู้บริหารสนับสนุนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน ครุณาการจัดการความรู้ไปพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และนักเรียนเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน

พงษ์ศักดิ์ สุขพิทักษ์ (2555) ศึกษากลยุทธ์การบริหารคุณภาพงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 เพื่อพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการบริหารคุณภาพงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อเสนอกลยุทธ์การบริหารคุณภาพงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลศึกษาวิเคราะห์ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 จำนวน 140 คน มีการดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาของการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานการบริหารคุณภาพวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) กำหนดกลยุทธ์การบริหารคุณภาพงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ทุกแห่ง มีการบริหารงานวิชาการตามขอบข่ายงานวิชาการ 10 ด้าน คือ การวางแผนงานวิชาการ การบริหารหลักสูตร การบริหารการจัดการเรียนการสอน การวัดผลและประเมินผล การเรียนรู้ของผู้เรียน การนิเทศการศึกษา การบริหารสื่อเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ การวิจัยทางการศึกษา การบริหารข้อมูลสารสนเทศ การประกันคุณภาพ และการส่งเสริมทางวิชาการแก่ชุมชน ปัญหาการบริหารงานวิชาการที่เป็นปัญหามากที่สุดคือ ขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษาทำให้สูญเสียศักยภาพในการสร้างคุณภาพงานวิชาการ รองลงมาคือ ขาดทีมงานวิชาการที่เข้มแข็ง ทำให้ระดับผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนำกิจกรรมคุณภาพเข้ามาใช้ในสถานศึกษามีเพียง 3 กิจกรรม

จากทั้งหมด 9 กิจกรรม คือ วงจรคุณภาพของเดมิ่ง (Deming) (PDCA) (ร้อยละ 100) กิจกรรม 5 ส (ร้อยละ 97.80) และกิจกรรมควบคุมคุณภาพครบวงจร (QCC) (ร้อยละ 82.70) เกณฑ์มาตรฐานการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 7 ด้าน คือ 1) สภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน 4) สารสนเทศและการวิเคราะห์งานวิชาการ 5) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 6) การควบคุมกระบวนการทำงาน 7) การประเมินผลการดำเนินงานวิชาการกลยุทธ์ในการบริหารคุณภาพงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรับผิดชอบของผู้บริหาร 2) ด้านการมีส่วนร่วม 3) ด้านการจัดสรรทรัพยากร 4) ด้านการควบคุมกระบวนการทำงาน และ 5) ด้านการตรวจติดตามผลการดำเนินงาน กลยุทธ์หลักแต่ละด้านมีกลยุทธ์ระดับแผนงาน ซึ่งรวมทั้งหมด 13 กลยุทธ์ และกลยุทธ์ระดับโครงการ ซึ่งรวมทั้งหมด 42 กลยุทธ์ เสนอไว้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานการบริหารคุณภาพงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะใช้ประเมินผลการดำเนินงาน

สังคม จันทรวินัย (2555) ศึกษาการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาตัวแบบสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวแบบสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะแรกเป็นการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดำเนินการโดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม พบว่า ผลการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($X^2 = 297.29$, $df = 150$, $P\text{-value} = 0.00$, $RMSEA = 0.048$, $GFI = 0.93$, $AGFI = 0.91$, $Largest\ Standardized\ Residual = 0.11$) เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบด้านภูมิหลังมีค่าอิทธิพลสูงสุด ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.76 องค์ประกอบด้านภูมิหลังมีค่าอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.44 ค่าอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบด้านสมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.24 และองค์ประกอบด้านสมรรถนะหลัก ซึ่งมีค่าอิทธิพลทางลบเท่ากับ -14.16 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาสมการโครงสร้าง พบว่า องค์ประกอบในรูปแบบสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ร้อยละ 74.00

ทรงยศ แก้วมงคล (2556) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ ปัจจัยระดับนักเรียน ปัจจัยระดับครู และปัจจัยระดับผู้บริหาร และเพื่อสร้างโมเดลพหุระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนดังกล่าว ตัวอย่าง คือ นักเรียน 1,260 คน ครู 672 คน และผู้บริหาร 84 คน รวม 2,016 คน จากโรงเรียน 84 โรงเรียน ซึ่งได้มาด้วยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบทดสอบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการโดยรวมของโรงเรียนดังกล่าว อยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยระดับนักเรียน พบว่า พฤติกรรมการเรียนมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนเจตคติต่อการเรียน ไม่มีอิทธิพล 3) ปัจจัยระดับครู พบว่า วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การสอน คุณลักษณะครู และพฤติกรรมการสอน ไม่มีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการรายห้องเรียน แต่วุฒิการศึกษาของครูมีอิทธิพลทางบวกต่อค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพฤติกรรมการเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05. 4) ปัจจัยระดับผู้บริหาร พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำด้านพฤติกรรมการตัดสินใจ และด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสารมีอิทธิพลทางบวกต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนประสบการณ์การบริหารและการฝึกอบรมทางการบริหาร ไม่มีอิทธิพล และ 5) จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยได้เสนอโมเดลการวิเคราะห์พหุระดับของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะบางประการสำหรับการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และการวิจัยในอนาคต

งานวิจัยต่างประเทศ

อาร์วี และคณะ (Arvey et al., 1989) ได้ศึกษาปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของความพึงพอใจในงานในรูปแบบของความพึงพอใจทั่วไป (General satisfaction) ประกอบด้วยสองส่วน คือ ความพึงพอใจภายใน และความพึงพอใจภายนอก สอดคล้องกับแนวคิดของแฮคแมนและโอล์ดแฮม (Hackman & Oldham, 1980, p. 79) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ได้กำหนดปัจจัยออกเป็นสองส่วน คือ ส่วนแรก เป็นความพึงพอใจด้านบริบท ได้แก่ ความมั่นคง ค่าตอบแทนผู้ร่วมงาน และการนิเทศ ส่วนที่สอง เป็นความพึงพอใจด้านความรู้สึกรู้สึก ได้แก่ แรงจูงใจภายในเกี่ยวกับงาน ความรู้สึกพอใจเมื่อมีความก้าวหน้าในการทำงาน และความรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับงานทั่วไป

ชูลเลอร์ (Schuler, 1990) ได้ศึกษาการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจ ด้านการศึกษา ในมหาวิทยาลัยมิเนโซตา สหรัฐอเมริกา เพื่อศึกษารูปแบบของการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า ประชาชนมีความกระตือรือร้นที่จะเข้ามามีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังพบว่า การเข้ามามีส่วนร่วมอย่างไม่มีประสิทธิภาพเกิดจากความบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร ปัญหาของการมีส่วนร่วม ได้แก่ ระดับของการเข้าร่วมเพียงเรื่องเดียว เข้าร่วมโดยขาดความเข้าใจในสถานการณ์ ทั้งหมด ขาดข้อตกลงเกี่ยวกับขอบเขตของการมีส่วนร่วม

โคเมอร์ และเฮย์เนส (Comer & Haynes, 1991) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในโรงเรียน: วิธีนิตเทศวิทยา พบว่า การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองจะมีความหมายต่อการเรียนของเด็กในโรงเรียนมาก ถ้าการมีส่วนร่วมนี้มีส่วนในกระบวนการของการศึกษา ผู้ปกครองสามารถช่วยเหลือโรงเรียนได้มากโดยเฉพาะความรู้ทางด้านวิชาชีพ และทักษะต่าง ๆ โรงเรียนควรออกแบบให้มีการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกที่สนับสนุนพัฒนาการของเด็กโดยรวม ซึ่งระดับของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการจัดการศึกษาแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับ 1 เป็นระดับที่อ่อนไหว (Sensitive) และวิกฤติ (Critical) ที่สุด มีผู้ปกครองเพียง 5-6 คนเท่านั้น ที่ถูกเลือกให้เป็นตัวแทนในคณะกรรมการวางแผนและบริหารจัดการโรงเรียน ระดับ 2 ผู้ปกครองที่มีส่วนร่วมในระดับนี้จะมีส่วนร่วมในโรงเรียนและหรือห้องเรียนในกิจกรรมในแต่ละวัน และหรือในองค์กรผู้ปกครองที่มีในโรงเรียน ระดับ 3 ผู้ปกครองที่เข้าร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียน

มาโลน (Malone, 1993) ศึกษาพบว่า เงินเดือนไม่ได้เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครู แต่ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและความมั่นคงในงาน ซึ่งสอดคล้องกับแมคเนล (Macneil, 1993, p. 3758) ที่พบว่า การจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในแคนาดาที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของครูมากที่สุด เช่นเดียวกับรูบิน (Ruben, 1994, p. 2835) ที่วิจัยเชิงคุณภาพพบว่า อิทธิพลของผู้บริหารมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของครูมากที่สุด สำหรับตัวนักเรียนนั้นพบว่า ความพึงพอใจในความสำเร็จของนักเรียนเป็นตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน ของครู และเมื่อทำการวิเคราะห์ความพึงพอใจในงาน พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจภายใน คือ ความสำเร็จของนักเรียน ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจภายนอก คือ สภาพการทำงาน การสนับสนุนของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจภายใน คือ การขาดความมุ่งความสำเร็จของครู การขาดการยอมรับ และการขาดความสำเร็จของนักเรียน สำหรับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจภายนอก คือ สภาพการทำงานที่เลวร้าย และความสัมพันธ์ของนักเรียนไม่เป็นที่พอใจ ในทำนองเดียวกันอีเวอร์ส (Evers, 1992, p. 1451) ได้วิจัยคุณภาพ

พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู คือ นักเรียน การสอนที่ทำทนาย การเจริญเติบโตทางสติปัญญา ผู้บริหาร เพื่อนครู และความเครียด

แซมมอนส์ และคณะ (Sammons et al., 1994) ได้ศึกษาองค์ประกอบกับประสิทธิผลของโรงเรียนที่ทำให้โรงเรียน ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำทางด้านวิชาชีพ มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีสภาพแวดล้อมที่ดี มุ่งเน้นคุณภาพการเรียนการสอน มีจุดประสงค์การสอนที่ชัดเจน มีความคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีระบบการเสริมแรงทางบวก มีระบบการติดตามความสำเร็จของผู้เรียน ส่งเสริมสิทธิและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน มีการร่วมมือกันระหว่างบ้านกับโรงเรียน มีการพัฒนาองค์การอยู่ตลอดเวลา

การา (Gara, 1998, p. 4165) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์คณะธุรกิจ พบว่า ปัจจัยจูงใจของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด คือ ด้วงาน ส่วนโอกาส ความก้าวหน้าทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานต่ำที่สุด ส่วนปัจจัยค้ำจุนนั้น พบว่า ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด และค่าตอบแทนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานต่ำที่สุด

แมคคาร์ธี (McCarthy, 1998, p. 4135) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของครู ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีของเฮิร์ซเบอร์ก (Herzberg) คือ มีทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน และยังพบว่า ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยเฉพาะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสามารถอธิบายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูได้สูง (Hoy & Miskel, 1991, p. 396; Wilcox, 1993, p. 3079; Williams, 1993, p. 772)

โกลด์ (Gold, 2000, p. 295) ได้ศึกษาการเข้ามีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเน้นการให้ความร่วมมือระหว่างชุมชน ผู้ปกครอง และนักการศึกษา ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาในรัฐฟิลาเดเฟีย พบว่า การจัดการของชุมชน เป็นสื่อกลางระหว่างผู้ปกครอง ครอบครัวกับโรงเรียน เพื่อเป้าหมายในการสร้างการอ่านออกเขียนได้ และการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับชุมชน ทำให้ผู้ปกครองได้รับความรู้เกี่ยวกับชุมชน ดังนั้นการสร้างหุ้นส่วน และการร่วมมือระหว่างผู้ปกครองกับนักการศึกษาทำให้เกิดทรัพยากรที่มีคุณค่าทั้งในด้านสังคมและวัฒนธรรมให้แก่โรงเรียน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลเชิงทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเพื่อตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย โดยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล และวิธีการพัฒนา รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบจำลองผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ด้านความรู้ ด้านภาระหน้าที่ และด้านทักษะ โดยการสังเคราะห์ผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างรูปแบบจำลองด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญชนิดเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย และมีแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และมีความสมบูรณ์ด้วยการนำรูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 มาศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดเป็นรูปแบบด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) มีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 12 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผนการบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการและการมีส่วนร่วมสนับสนุนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านประสบการณ์การบริหารการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 8 คน

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โดยเก็บข้อมูลผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 325 คน นำมา
ตรวจสอบข้อมูลทางสถิติด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ห้อยประกอบเชิงยืนยัน

ขั้นตอนที่ 6 การสรุปและนำเสนอรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป
ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดตามภาพที่ 4 ดังนี้



ภาพที่ 3 ขั้นตอนการวิจัยเรื่องผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดลักษณะประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้กับเทคนิคเดลฟายและการสนทนากลุ่ม มีจำนวน 29 คน ประกอบด้วย

1. การวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย มีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผนการบริหารการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการและการมีส่วนร่วมสนับสนุนการบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านประสบการณ์การบริหารการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 10 คน

2. การวิจัยโดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม มีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 12 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผนการบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการและการมีส่วนร่วมสนับสนุนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านประสบการณ์การบริหารการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 8 คน

กลุ่มที่ 2 ศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่างตรวจสอบความเป็นไปได้จำนวน 325 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีการศึกษา 2557

เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีทั้งหมด 2 ชุด ดังนี้

เครื่องมือชุดที่ 1 แบ่งออกเป็น 3 ตอน โดยตอนที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 17 คน เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลและวิธีการพัฒนา โดยเป็นคำถามปลายเปิดที่คำถามสอดคล้องกับรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล และสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

เครื่องมือชุดที่ 1 ตอนที่ 2 นำความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ของกลิคแมน (Glickman, 1990 cited in Chell, 2007, p. 11) จากการสัมภาษณ์มาประยุกต์ใช้ในการสร้างแบบสอบถาม แบบเลือกตอบ เห็นด้วย

ไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งมีช่องว่างในการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในประเด็นต่าง ๆ จำนวน 3 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผล ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหาร การเปลี่ยนแปลง และความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร

2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้ มีองค์ประกอบย่อย คือ การนิเทศและประเมินผลการสอน การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การพัฒนากระบวนการกลุ่ม การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

3. ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ดังนี้ คือ ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการนิเทศ ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์ ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ทักษะการสังเกต ทักษะการวิจัยและประเมินผล และทักษะการพัฒนาตนเอง

ในทุกองค์ประกอบจะมีคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม หรือมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล

เครื่องมือชุด 1 ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามในฉบับที่ 2 ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยรวบรวมจากข้อสรุปในแบบสอบถามปลายเปิดและข้อเสนอแนะของผู้ตอบ โดยแบบสอบถามฉบับที่ 3 เป็นแบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุดหรือเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมากหรือเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลางหรือเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อยหรือเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุดหรือเป็นไปได้น้อยที่สุด

แล้วนำแบบสอบถามตอนที่ 3 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ของกลุ่มแล้วนำมาแสดงไว้ในแบบสอบถามรอบที่ 3 เพื่อให้ผู้ตอบพิจารณาข้อที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมาประกอบกับความคิดเห็นของกลุ่ม โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบของตนเอง แบบสอบถามฉบับที่ 4 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์ในการให้คะแนนดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุดหรือเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมากหรือเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลางหรือเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อยหรือเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุดหรือเป็นไปได้น้อยที่สุด

เครื่องมือชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 325 คน เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริงให้แบบสอบถาม 1 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลในแบบสอบถามชุดที่ 1 ที่มีค่ามัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 1.50 ลงมา โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับมาก
- 3 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับน้อยที่สุด

แล้วนำข้อมูลที่ได้อันวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อสรุปเป็น

ข้อเสนอแนะ

การหาคุณภาพเครื่องมือ

หาคุณภาพของแบบสอบถามชุดที่ 1 เป็นการหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาคุษกัณิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ในด้านโครงสร้างเชิงเนื้อหาและภาษา เพื่อให้มีความสมบูรณ์ เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบและสามารถวัดได้ตรงกับเรื่องที่ต้องการศึกษา แล้วนำมาปรับปรุงให้เหมาะสม มีความถูกต้องก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ไปขอความร่วมมือและอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน
2. นำแบบสอบถามส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์และแบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 3 รอบ ได้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ดำเนินการตรวจสอบรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) โดยมีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 12 คน

การเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ไปขอความร่วมมือและอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. นำแบบสอบถามส่งไปยังผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 325 คน โดยใส่ในซองเอกสารของแต่ละโรงเรียน และแจกด้วยตนเองในการประชุมผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. ขอความกรุณาให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามคืนมายังผู้วิจัย โดยใส่กล่องเอกสารที่ผู้วิจัยฝากไว้ที่ฝ่ายอำนวยการของสำนักงานปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละเขต
4. ในกรณีที่ยังไม่ได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจะใช้วิธีการโทรศัพท์ติดต่อเพื่อขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

การจัดกระทำข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. นำแบบสอบถามที่มีคำตอบสมบูรณ์ทุกฉบับมาให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้
3. นำข้อมูลตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนักที่กำหนดไว้มาวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ
4. นำผลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลตามจุดมุ่งหมายการวิจัยต่อไป

สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยใช้เทคนิคเคลฟาย คำนิยาม ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการสังเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิดที่มีความสอดคล้องกัน ร้อยละ 80 ขึ้นไป นำไปสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2

2.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามรอบที่ 2 และรอบที่ 3 โดยใช้ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ดังนี้

ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.50 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยที่สุดหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้น้อยหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นจะเป็นไปได้ หรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจกับข้อความนั้น

ค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้มากหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50 ขึ้นไป หมายถึง ข้อความนั้นเป็นไปได้มากที่สุดหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

ถ้าหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) จะเป็นการคำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของข้อความมีค่าตั้งแต่ 1.50 ลงมา แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน ถ้าพิสัยระหว่างข้อความใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน ต่อจากนั้นจึงนำเอาข้อความที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันทั้งในด้านมัธยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์มาสรุปเป็นความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและเสนอเป็นงานวิจัยต่อไป

3. แบบสอบถามที่ใช้สอบถามผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จะใช้แบบสอบถามแบบมาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ระดับคะแนน 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในระดับมากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
ในระดับมาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
ในระดับน้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
ในระดับน้อยที่สุด

แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อสรุปเป็นข้อเสนอแนะ
การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับระดับความคิดเห็นของ
ความเป็นไปได้ของรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการนำไป
ปฏิบัติจริงในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการนำไป
ปฏิบัติจริงในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการนำไป
ปฏิบัติจริงในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการนำไป
ปฏิบัติจริงในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ความคิดเห็นของความเป็นไปได้ในการนำไป
ปฏิบัติจริงในระดับน้อยที่สุด

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) เพื่อตรวจสอบ
รูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น โดยใช้โปรแกรมลิสมัล (LISREL) ประมาณค่าพารามิเตอร์โดยวิธี Maximum likelihood
(ML.) สถิติสำคัญที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้อง กลมกลืนของรูปแบบกับข้อมูลความคิดเห็น
คือ ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square) ดัชนี GFI (Goodness of fit index) ดัชนี AGFI (Adjusted
goodness of fit index)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่องศึกษา รูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคเคลฟาย ประกอบด้วย

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รอบที่ 1
2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รอบที่ 2
3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รอบที่ 3

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์และแปลผล

การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน (Probability)
λ_i	แทน	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading)
$SE \lambda_i$	แทน	ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐานขององค์ประกอบ (Standard error of factor)

χ^2	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
SMC	แทน	ค่าความเที่ยง (Square multiple correlations)
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดี (Goodness of fit index)
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index)
RMR	แทน	ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (Root mean square residual)
SRMR	แทน	ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized root mean square residual)
RMSEA	แทน	ดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (Root mean square error of approximation)
PGFI	แทน	ดัชนีวัดความประหยัดของระดับความเหมาะสมพอดี (Parsimony goodness of fit index)
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (Comparative fit index)
NFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีอิงเกณฑ์ (Normed fit index)
NNFI	แทน	ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีไม่อิงเกณฑ์ (Non-normed fit index)

สัญลักษณ์แทนตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

EAL	แทน	ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลเชิงทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษา
KNOWL	แทน	ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้ (Knowledge)
KL1	แทน	ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
KL2	แทน	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล
KL3	แทน	ความรู้และความเชื่อในปรัชญาการศึกษา
KL4	แทน	ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร
KL5	แทน	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง
KL6	แทน	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร
KL7	แทน	ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
TASK	แทน	ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านภาระหน้าที่ (Tasks)
TASK1	แทน	การนิเทศและประเมินผล

TASK2	แทน	การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน
TASK3	แทน	การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
TASK4	แทน	พัฒนากระบวนการกลุ่ม
TASK5	แทน	การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและวิจัยในชั้นเรียน
TASK6	แทน	การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้
TASK7	แทน	การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน
SKILL	แทน	ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านทักษะ (Skills)
SKILL1	แทน	ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
SKILL2	แทน	ทักษะการติดต่อสื่อสาร
SKILL3	แทน	ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน
SKILL4	แทน	ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม
SKILL5	แทน	ทักษะการกำหนดเป้าหมายและกำหนดควิสัยทัศน์
SKILL6	แทน	ทักษะการประเมินผลและการวางแผน
SKILL7	แทน	ทักษะการสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน
SKILL8	แทน	ทักษะการวิจัยและประเมินผล
SKILL9	แทน	ทักษะการพัฒนาตนเอง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคเดลฟาย

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 17 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการกำหนดนโยบายและการวางแผนการบริหารการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการและการมีส่วนร่วมสนับสนุนการบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4 คน และผู้เชี่ยวชาญด้านประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 10 คน

จากผลการสอบถามข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 พบว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยตามรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลเชิงทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่ผู้วิจัยเสนอ โดยมีองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge)

1. มีความรู้ในหลักทฤษฎีทางการบริหารงาน โรงเรียนและการบริหารงานวิชาการ
2. มีความรู้ในด้านปรัชญาการศึกษา หลักจิตวิทยาการศึกษา เทคนิควิธีสอนแบบต่าง ๆ
3. มีความรู้ในทฤษฎีบริหารร่วมสมัย
4. มีความรู้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
5. มีความรู้ในการสื่อสารส่งถ่ายองค์ความรู้ตามสายงานบังคับบัญชา
6. มีความรอบรู้ทันสมัยพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
7. มีเจตคติ คุณธรรม จริยธรรมในวิชาชีพ
8. มีความรู้ความเข้าใจตลอดกระบวนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
9. มีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีสารสนเทศการบริหารร่วมสมัย
10. มีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ร่วมสมัย
11. มีความรู้ในทฤษฎีกลุ่มต่าง ๆ ที่ใช้ในการนิเทศการบริหารงาน
12. มีความรู้ในทฤษฎีกลุ่มต่าง ๆ ที่ใช้ในการนิเทศกิจกรรมการเรียนการสอน

องค์ประกอบที่ 2 ด้านภาระหน้าที่ (Tasks)

1. สามารถประยุกต์หลักทฤษฎีการบริหารไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สามารถประยุกต์ปรัชญา จิตวิทยาและเทคนิควิธีสอนไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

3. มีบทบาทเป็นแกนนำในการพัฒนาหลักสูตร
4. เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในฐานะนักวิชาการ
5. เป็นผู้พัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรมทางการเรียนรู้ใหม่
6. สร้างระบบการทำงานของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. มีความฉลาด อารมณ์ดี มีคุณธรรมจริยธรรมสูง
8. มีมนุษยสัมพันธ์ ถ่ายทอดงานได้ดี
9. ให้ความสำคัญกับการทำหน้าที่สนับสนุนการเรียนการสอน
10. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดหลักสูตรสถานศึกษา
11. บริหารงานงบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไปเพื่อส่งเสริมงานวิชาการได้อย่างผสมกลมกลืน
12. สื่อสารสองทางเรื่องงานวิชาการกับครูผู้สอน
13. นำผลการสื่อสารสองทางมาปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียน
14. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

15. สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน
16. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
17. มีบทบาทเป็นแกนนำในการพัฒนาหลักสูตร
18. ปฏิบัติงานตามมาตรฐานผู้บริหาร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
19. เป็นวิทยากรให้ความรู้ทางวิชาการกับหน่วยงานต่าง ๆ

องค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะ (Skills)

ทักษะความเป็นผู้นำ

1. มีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมทางวิชาการ
2. มีทักษะในการปฏิบัติงาน มีปฏิภาณไหวพริบ
3. มีทักษะในการพัฒนาองค์การ
4. มีทักษะในการกำหนดทิศทางการพัฒนางานวิชาการจากการสังเคราะห์ผลการจัด

การศึกษา

5. มีทักษะในการส่งเสริมการจัดกิจกรรมแข่งขันทางวิชาการของนักเรียน
6. มีทักษะในการประสานความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานต่าง ๆ
7. มีทักษะในการสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในโรงเรียน

ทักษะด้านเทคนิค

8. มีทักษะการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง
9. มีทักษะในการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
10. มีทักษะในการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น
11. มีทักษะในการติดต่อสื่อสาร
12. มีทักษะในการสังเกต โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
13. มีทักษะในการคิดวิเคราะห์
14. มีทักษะในการนำเสนอความคิดเห็น
15. มีทักษะในการจูงใจ

จากการวิเคราะห์คำตอบโดยใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลในรอบนี้เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยนำเสนอเป็นรายชื่อ ด้วยคำถามปลายเปิดแล้วนำมาสังเคราะห์จัดกลุ่ม ผลการวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบสรุปและนำผลไปสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ได้ ดังนี้

1. ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ

- 1.1 ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
- 1.2 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล
- 1.3 ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา
- 1.4 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร
- 1.5 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 1.6 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร
- 1.7 ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้ มีองค์ประกอบย่อย

คือ

- 2.1 การนิเทศและประเมินผลการสอน
- 2.2 การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน
- 2.3 การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
- 2.4 การพัฒนากระบวนการกลุ่ม
- 2.5 การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน
- 2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- 2.7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
3. ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น 9 ด้าน ดังนี้
- 3.1 ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills)
 - 3.1.1 ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 3.1.2 ทักษะการติดต่อสื่อสาร
 - 3.1.3 ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน
 - 3.1.4 ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม
- 3.2 ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)
 - 3.2.1 ทักษะการกำหนดเป้าหมายและการกำหนดวิสัยทัศน์
 - 3.2.2 ทักษะการประเมินผลและการวางแผน
 - 3.2.3 ทักษะการสังเกตบริหารและการจัดการเรียนการสอน
 - 3.2.4 ทักษะการวิจัยและประเมินผล
 - 3.2.5 ทักษะการพัฒนาตนเอง

การวิเคราะห์คำตอบโดยใช้เทคนิคเคลฟายรอบที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลในรอบนี้เป็น การวิเคราะห์ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามในรอบที่ 1 ที่เห็นด้วยร้อยละ 80 ขึ้นไป โดยรวบรวมจากข้อสรุปในแบบสอบถามปลายเปิดและข้อเสนอแนะของผู้ตอบ และนำข้อสรุป และข้อเสนอแนะเหล่านั้นมาสร้างเป็นแบบสอบถาม ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ให้ผู้เชี่ยวชาญตอบอีกครั้ง และนำข้อมูลจากการตอบมาวิเคราะห์ หาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ รูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	Q1	Mdn.	Q3	IR.	ระดับ	ความสอดคล้อง
องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge)							
1.1	ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล						
	1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานตามพันธกิจของโรงเรียน	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
	2) ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษา	3.55	3.99	4.50	.95	มาก	สอดคล้อง
1.2	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล						
	1) ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้ตามหลักสูตร	3.71	4.20	4.60	.89	มาก	สอดคล้อง
	2) ความรู้เกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสาระวิชาการในหลักสูตร	3.83	4.27	4.63	.80	มาก	สอดคล้อง
	3) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวิธีการเรียนรู้ให้กับครู	3.71	4.20	4.60	.89	มาก	สอดคล้อง
	4) ความรู้เกี่ยวกับการประเมินศักยภาพการสอนของครู	3.83	4.27	4.63	.80	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	Q1	Mdn.	Q3	IR.	ระดับ	ความสอดคล้อง
1.3	ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา						
	1) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาพัฒนาการนิยมทำให้นักเรียนเกิดทักษะกระบวนการ	4.14	4.42	4.71	.57	มาก	สอดคล้อง
	2) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาสารัตถะนิยมทำให้นักเรียนได้รับความรู้จากครูผู้สอน	3.62	4.11	4.55	.93	มาก	สอดคล้อง
	3) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาอัตถิภาวนิยมทำให้นักเรียนที่มีความแตกต่างกันได้รับการดูแลจากครู	3.62	4.11	4.55	.93	มาก	สอดคล้อง
	4) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาปฏิรูปนิยมทำให้นักเรียนตระหนักในหน้าที่พลเมืองและสิ่งแวดล้อม	3.71	4.20	4.60	.89	มาก	สอดคล้อง
1.4	ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร						
	1) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการเขียนแผนการสอนเน้นกระบวนการ	3.55	3.99	4.5	.95	มาก	สอดคล้อง
	2) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการจัดการเรียนการสอน	4.29	4.52	4.75	.46	มากที่สุด	สอดคล้อง
	3) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการวัดประเมินผลจากสภาพจริง	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
	4) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการวิจัยในชั้นเรียน	3.45	3.81	4.33	.88	มาก	สอดคล้อง
1.5	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง						
	1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.19	4.46	4.72	.53	มาก	สอดคล้อง
	2) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารตามสถานการณ์	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
	3) ความรู้ในเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ	3.55	3.99	4.5	.95	มาก	สอดคล้อง
	4) ความรู้ในเทคนิคทางวิชาการใหม่ ๆ	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	Q1	Mdn.	Q3	IR.	ระดับ	ความสอดคล้อง
	5) ความรู้ในเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร	4.14	4.42	4.71	.57	มาก	สอดคล้อง
1.6	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและ การพัฒนาหลักสูตร						
	1) ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและ การพัฒนาหลักสูตร	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง
	2) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาจากหลักสูตรแกนกลาง	4.14	4.42	4.71	.57	มาก	สอดคล้อง
	3) ความรู้เกี่ยวกับการประเมินหลักสูตร สถานศึกษา	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
	4) ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงหลักสูตร สถานศึกษา	3.83	4.27	4.63	.80	มาก	สอดคล้อง
1.7	ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนา การเรียนการสอน						
	1) ความรู้เกี่ยวกับการนิยามปัญหาการวิจัย	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
	2) ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย	3.71	4.2	4.6	.89	มาก	สอดคล้อง
	3) ความรู้เกี่ยวกับสถิติเพื่อการวิจัย	3.55	3.99	4.5	.95	มาก	สอดคล้อง
	องค์ประกอบที่ 2 ด้านภาระหน้าที่ (Tasks)						
2.1	การนิเทศและประเมินผลการสอน						
	1) จัดระบบการเข้านิเทศกระบวนการ เรียนรู้ที่กำหนดในแผนการสอนของครู	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง
	2) ติดตามผลการปฏิบัติงานทุก ๆ ด้าน อย่างใกล้ชิด	3.62	4.11	4.55	.93	มาก	สอดคล้อง
	3) มีทักษะการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร	3.62	4.11	4.55	.93	มาก	สอดคล้อง
	4) ให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ผลการนิเทศการเรียนการสอน	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง
2.2	การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน						
	1) เป็นตัวแบบของความเป็น ประชาธิปไตย	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	Q1	Mdn.	Q3	IR.	ระดับ	ความสอดคล้อง
	2) เป็นแบบอย่างในการทำงานเป็นทีม	3.55	3.99	4.5	.95	มาก	สอดคล้อง
	3) สร้างทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม ให้ครูผู้สอน	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
	4) สร้างกระบวนการกลุ่มในการพัฒนา กิจกรรมการเรียน การสอน	3.83	4.27	4.63	.80	มาก	สอดคล้อง
2.3	การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตร ไปใช้						
	1) มีความสามารถในการนำการจัดทำ หลักสูตรสถานศึกษา	3.83	4.27	4.63	.80	มาก	สอดคล้อง
	2) มีความสามารถในการจัดทำหลักสูตร สนองความต้องการของผู้เรียน	3.71	4.2	4.6	.89	มาก	สอดคล้อง
	3) มีความสามารถในการนิเทศติดตาม การใช้หลักสูตร	3.62	4.11	4.55	.93	มาก	สอดคล้อง
	4) มีความสามารถในการปรับปรุง หลักสูตรทุกปีการศึกษา	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
2.4	การพัฒนากระบวนการกลุ่ม						
	1) เป็นตัวแบบความเป็นประชาธิปไตย	4.14	4.42	4.71	.57	มาก	สอดคล้อง
	2) เป็นแบบอย่างในการทำงานเป็นทีม	3.83	4.27	4.63	.80	มาก	สอดคล้อง
	3) สร้างทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม ให้ครูผู้สอน	4.19	4.46	4.72	.53	มาก	สอดคล้อง
2.5	การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัย ในชั้นเรียน						
	1) บรรยายความรู้ด้านสถิติวิจัยให้กับ ครูผู้สอน	4.25	4.48	4.72	.47	มาก	สอดคล้อง
	2) เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยทดลอง วิธีสอนในวิชาที่รับผิดชอบ	3.50	3.90	4.56	1.05	มาก	สอดคล้อง
	3) เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อการแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	Q1	Mdn.	Q3	IR.	ระดับ	ความสอดคล้อง
2.6	การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้						
	1) บริหารงานงบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไปให้ส่งเสริมงานวิชาการ	4.25	4.48	4.72	.47	มาก	สอดคล้อง
	2) สื่อสารสองทางเรื่องงานวิชาการกับครูผู้สอนและนักเรียน	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง
	3) สร้างสิ่งแวดล้อมทั้งในอาคารเรียนและบริเวณโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง
2.7	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน						
	1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน	4.29	4.52	4.75	.46	มากที่สุด	สอดคล้อง
	2) ให้การสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนทุกรูปแบบ	4.19	4.46	4.72	.53	มาก	สอดคล้อง
	3) ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน	4.14	4.42	4.71	.57	มาก	สอดคล้อง
องค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะ (Skills)							
3.1	ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills)						
3.1.1	ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						
	1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับครูและบุคลากรในโรงเรียน	4.25	4.48	4.72	.47	มาก	สอดคล้อง
	2) มีทักษะฝึกฝนการใช้หลักการผสมกับศิลปในการบริหารงาน	3.50	3.90	4.56	1.05	มาก	สอดคล้อง
	3) สร้างความเชื่อถือโดยแสดงความสามารถทางวิชาการให้ประจักษ์	3.45	3.81	4.33	.88	มาก	สอดคล้อง
	4) สร้างความเชื่อถือโดยแสดงความสามารถในการบริหารให้ประจักษ์	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
	5) ยกย่องความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถ	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	Q1	Mdn.	Q3	IR.	ระดับ	ความสอดคล้อง
3.1.2	ทักษะการติดต่อสื่อสาร						
	1) มีทักษะในการฟังสามารถวิเคราะห์สาระที่ฟังได้ชัดเจน	3.62	4.11	4.55	.93	มาก	สอดคล้อง
	2) มีทักษะในการอธิบายความรู้และแนวทางปฏิบัติทางวิชาการ	4.14	4.42	4.71	.57	มาก	สอดคล้อง
	3) มีทักษะในการอธิบายนโยบายการบริหาร	4.14	4.42	4.71	.57	มาก	สอดคล้อง
	4) มีทักษะในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนต่อชุมชน	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
3.1.3	ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน						
	1) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ที่เน้นกระบวนการแก้ปัญหา	4.19	4.46	4.72	.53	มาก	สอดคล้อง
	2) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ที่เน้นกระบวนการสืบสวนสอบสวน	3.62	4.11	4.55	.93	มาก	สอดคล้อง
	3) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนภาษาไทยที่เน้นทักษะสัมพันธ์	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
	4) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศที่เน้นทักษะสัมพันธ์	3.55	3.99	4.5	.95	มาก	สอดคล้อง
	5) มีทักษะการนิเทศการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	3.83	4.27	4.63	.80	มาก	สอดคล้อง
3.1.4	ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม						
	1) ทักษะในการกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มแสดงความคิดเห็น	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง
	2) ทักษะในการคัดกรองข้อมูลเพื่อเสนอให้กลุ่มได้พิจารณา	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	Q1	Mdn.	Q3	IR.	ระดับ	ความสอดคล้อง
	3) ทักษะในการประเมินผล แผนการปฏิบัติงานในรอบปี	4.29	4.52	4.75	.46	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.2	ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)						
3.2.1	ทักษะการกำหนดเป้าหมายและกำหนด วิสัยทัศน์						
	1) มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ของ โรงเรียน	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
	2) มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ วิชาการของโรงเรียน	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
	3) มีทักษะในการเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ มาตรการ และนโยบาย	4.14	4.42	4.71	.57	มาก	สอดคล้อง
	4) มีทักษะในการกำหนดทางเลือก ในการจัดทำโครงการ/ กิจกรรมสนอง นโยบาย	4.25	4.48	4.72	.47	มาก	สอดคล้อง
3.2.2	ทักษะการประเมินผลและการวางแผน						
	1) มีทักษะในการประเมินกิจกรรม/ โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.25	4.48	4.72	.47	มาก	สอดคล้อง
	2) มีทักษะในการใช้ผลการประเมิน วางแผนพัฒนาต่อเนื่อง	3.83	4.27	4.63	.80	มาก	สอดคล้อง
	3) มีทักษะในการประเมินผล แผนการปฏิบัติงานในรอบปี	3.83	4.27	4.63	.80	มาก	สอดคล้อง
3.2.3	ทักษะการสังเกตการณ์บริหารและ การจัดการเรียนการสอน						
	1) มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรม การปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน	4.25	4.48	4.72	.47	มาก	สอดคล้อง
	2) มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรม การสอนของครูผู้สอน	3.71	4.2	4.6	.89	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	Q1	Mdn.	Q3	IR.	ระดับ	ความสอดคล้อง
3)	มีทักษะในการวิเคราะห์ผลการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการของครู	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
3.2.4 ทักษะการวิจัยและประเมินผล							
1)	ทักษะในการนิยามปัญหาและกำหนดกรอบความคิดการวิจัย	3.83	4.27	4.63	.80	มาก	สอดคล้อง
2)	ทักษะในการออกแบบการวิจัยที่เหมาะสมกับปัญหา	3.83	4.27	4.63	.80	มาก	สอดคล้อง
3)	ทักษะในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง
4)	ทักษะในการใช้สถิติเพื่อการวิจัย	3.71	4.2	4.6	.89	มาก	สอดคล้อง
5)	ทักษะในการอภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ	4.19	4.46	4.72	.53	มาก	สอดคล้อง
6)	ทักษะในการประเมินผลจากสภาพจริง	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง
3.2.5 ทักษะการพัฒนาดตนเอง							
1)	พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.14	4.42	4.71	.57	มาก	สอดคล้อง
2)	พัฒนาดตนเองด้านการบริหารการศึกษา	3.83	4.27	4.63	.80	มาก	สอดคล้อง
3)	พัฒนาดตนเองด้านศาสตร์การเรียนรู้ของนักเรียน	3.62	4.11	4.55	.93	มาก	สอดคล้อง
4)	พัฒนาดตนเองในการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและการสื่อสาร	3.83	4.27	4.63	.80	มาก	สอดคล้อง
5)	พัฒนาดตนเองในการวิจัย	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 1 แสดงว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge) องค์ประกอบที่ 2 ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) และองค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะ (Skills) ของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มีข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปทุกข้อ และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมาทุกข้อ

การวิเคราะห์คำตอบโดยใช้เทคนิคเคลฟายรอบที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลในรอบนี้เป็น การวิเคราะห์ข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 และนำข้อมูลจากการตอบ มาวิเคราะห์ หาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ปรากฏดัง ตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบในรอบที่ 3 ของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ รูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	Q1	Mdn.	Q3	IR.	ระดับ	ความสอดคล้อง
องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge)							
1.1	ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล						
	1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานตามพันธกิจของโรงเรียน	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
	2) ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา	3.55	3.99	4.5	.95	มาก	สอดคล้อง
1.2	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล						
	1) ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้ตามหลักสูตร	3.62	4.11	4.55	.93	มาก	สอดคล้อง
	2) ความรู้เกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสาระวิชาการในหลักสูตร	3.83	4.27	4.63	.80	มาก	สอดคล้อง
	3) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวิธีการเรียนรู้ให้กับครู	3.71	4.2	4.6	.89	มาก	สอดคล้อง
	4) ความรู้เกี่ยวกับการประเมินศักยภาพการสอนของครู	3.71	4.2	4.6	.89	มาก	สอดคล้อง
1.3	ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา						
	1) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาพัฒนาการนิยมทำให้นักเรียนเกิดทักษะกระบวนการ	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	Q1	Mdn.	Q3	IR.	ระดับ	ความสอดคล้อง
	2) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาสารัตถะนิยม ทำให้นักเรียนได้รับความรู้จากครูผู้สอน	3.50	4.00	4.50	1.00	มาก	สอดคล้อง
	3) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาอัตถะนิยม ทำให้นักเรียนที่มีความแตกต่างกันได้รับการดูแลจากครู	3.56	4.11	4.55	.99	มาก	สอดคล้อง
	4) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาปฏิรูปนิยม ทำให้นักเรียนตระหนักในหน้าที่พลเมือง และสิ่งแวดล้อม	3.71	4.2	4.6	.89	มาก	สอดคล้อง
1.4	ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร						
	1) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการ เขียนแผนการสอนเน้นกระบวนการ	3.55	3.99	4.5	.95	มาก	สอดคล้อง
	2) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูใน การจัดการเรียนการสอน	4.29	4.52	4.75	.46	มากที่สุด	สอดคล้อง
	3) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการวัด ประเมินผลจากสภาพจริง	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
	4) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการวิจัย ในชั้นเรียน	3.45	3.81	4.33	.88	มาก	สอดคล้อง
1.5	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหาร การเปลี่ยนแปลง						
	1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	4.19	4.46	4.72	.53	มาก	สอดคล้อง
	2) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารตาม สถานการณ์	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
	3) ความรู้ในเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ	3.71	4.2	4.6	.89	มาก	สอดคล้อง
	4) ความรู้ในเทคนิคทางวิชาการใหม่ ๆ	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
	5) ความรู้ในเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร	4.07	4.38	4.68	0.61	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	Q1	Mdn.	Q3	IR.	ระดับ	ความสอดคล้อง
1.6	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและ การพัฒนาหลักสูตร						
1)	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและ การพัฒนาหลักสูตร	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
2)	ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาจากหลักสูตรแกนกลาง	4.14	4.42	4.71	.57	มาก	สอดคล้อง
3)	ความรู้เกี่ยวกับการประเมินหลักสูตร สถานศึกษา	3.71	4.2	4.6	.89	มาก	สอดคล้อง
4)	ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงหลักสูตร สถานศึกษา	3.80	4.27	4.63	.83	มาก	สอดคล้อง
1.7	ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนา การเรียนการสอน						
1)	ความรู้เกี่ยวกับการนิยามปัญหา การวิจัย	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
2)	ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย	3.71	4.2	4.6	.89	มาก	สอดคล้อง
3)	ความรู้เกี่ยวกับสถิติเพื่อการวิจัย	3.62	4.11	4.55	.93	มาก	สอดคล้อง
องค์ประกอบที่ 2 ด้านภาระหน้าที่ (Tasks)							
2.1	การนิเทศและประเมินผลการสอน						
1)	จัดระบบการเข้านิเทศกระบวนการ เรียนรู้ที่กำหนดในแผนการสอนของครู	3.80	4.27	4.63	.83	มาก	สอดคล้อง
2)	ติดตามผลการปฏิบัติงานทุก ๆ ด้าน อย่างใกล้ชิด	3.71	4.2	4.6	.89	มาก	สอดคล้อง
3)	มีทักษะการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร	3.56	4.11	4.55	.99	มาก	สอดคล้อง
4)	ให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ ผลการนิเทศการเรียนการสอน	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง
2.2	การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน						
1)	เป็นตัวแบบของความเป็น ประชาธิปไตย	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง
2)	เป็นแบบอย่างในการทำงานเป็นทีม	3.55	3.99	4.5	.95	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	Q1	Mdn.	Q3	IR.	ระดับ	ความสอดคล้อง
	3) สร้างทักษะการทำงานเป็นกลุ่มให้ครูผู้สอน	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
	4) สร้างกระบวนการกลุ่มในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน	3.71	4.2	4.6	.89	มาก	สอดคล้อง
2.3	การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้						
	1) มีความสามารถในการนำการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	3.83	4.27	4.63	.80	มาก	สอดคล้อง
	2) มีความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสนองความต้องการของผู้เรียน	3.62	4.11	4.55	.93	มาก	สอดคล้อง
	3) มีความสามารถในการนิเทศติดตามการใช้หลักสูตร	3.62	4.11	4.55	.93	มาก	สอดคล้อง
	4) มีความสามารถในการปรับปรุงหลักสูตรทุกปีการศึกษา	3.71	4.2	4.6	.89	มาก	สอดคล้อง
2.4	การพัฒนากระบวนการกลุ่ม						
	1) เป็นตัวแบบความเป็นประชาธิปไตย	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง
	2) เป็นแบบอย่างในการทำงานเป็นทีม	3.71	4.2	4.6	.89	มาก	สอดคล้อง
	3) สร้างทักษะการทำงานเป็นกลุ่มให้ครูผู้สอน	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง
2.5	การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน						
	1) บรรยายความรู้ด้านสถิติวิจัยให้กับครูผู้สอน	4.19	4.46	4.72	.53	มาก	สอดคล้อง
	2) เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยทดลองวิธีสอนในวิชาที่รับผิดชอบ	3.55	3.99	4.5	.95	มาก	สอดคล้อง
	3) เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อการแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	Q1	Mdn.	Q3	IR.	ระดับ	ความสอดคล้อง
2.6	การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้						
	1) บริหารงานงบประมาณ บุคคลและบริหารทั่วไปให้ส่งเสริมงานวิชาการ	4.25	4.48	4.72	.47	มาก	สอดคล้อง
	2) สื่อสารสองทางเรื่องงานวิชาการกับครูผู้สอนและนักเรียน	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง
	3) สร้างสิ่งแวดล้อมทั้งในอาคารเรียนและบริเวณโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง
2.7	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน						
	1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน	4.29	4.52	4.75	.46	มากที่สุด	สอดคล้อง
	2) ให้การสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนทุกรูปแบบ	4.19	4.46	4.72	.53	มาก	สอดคล้อง
	3) ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง
องค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะ (Skills)							
3.1	ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills)						
3.1.1	ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						
	1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับครูและบุคลากรในโรงเรียน	4.19	4.46	4.72	.53	มาก	สอดคล้อง
	2) มีทักษะฝนการใช้หลักการผสมกับศิลปะในการบริหารงาน	3.44	3.88	4.42	.98	มาก	สอดคล้อง
	3) สร้างความเชื่อถือโดยแสดงความสามารถทางวิชาการให้ประจักษ์	3.44	3.88	4.42	.98	มาก	สอดคล้อง
	4) สร้างความเชื่อถือโดยแสดงความสามารถในการบริหารให้ประจักษ์	3.62	4.11	4.55	.93	มาก	สอดคล้อง
	5) ยกย่องความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถ	3.83	4.27	4.63	.80	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	Q1	Mdn.	Q3	IR.	ระดับ	ความสอดคล้อง
3.1.2	ทักษะการติดต่อสื่อสาร						
	1) มีทักษะในการฟังสามารถวิเคราะห์ สารที่ฟังได้ชัดเจน	3.62	4.11	4.55	.93	มาก	สอดคล้อง
	2) มีทักษะในการอธิบายความรู้และ แนวทางปฏิบัติทางวิชาการ	4.14	4.42	4.71	.57	มาก	สอดคล้อง
	3) มีทักษะในการอธิบายนโยบาย การบริหาร	4.14	4.42	4.71	.57	มาก	สอดคล้อง
	4) มีทักษะในการประชาสัมพันธ์โรงเรียน ต่อชุมชน	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
3.1.3	ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน						
	1) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอน คณิตศาสตร์ที่เน้นกระบวนการแก้ปัญหา	4.19	4.46	4.72	.53	มาก	สอดคล้อง
	2) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอน วิทยาศาสตร์ที่เน้นกระบวนการสืบสวน สอบสวน	3.62	4.11	4.55	.93	มาก	สอดคล้อง
	3) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอน ภาษาไทยที่เน้นทักษะสัมพันธ์	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
	4) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอน ภาษาต่างประเทศที่เน้นทักษะสัมพันธ์	3.62	4.11	4.55	.93	มาก	สอดคล้อง
	5) มีทักษะการนิเทศการจัดกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียน	3.83	4.27	4.63	.80	มาก	สอดคล้อง
3.1.4	ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจ ร่วมกันของกลุ่ม						
	1) ทักษะในการกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่ม แสดงความคิดเห็น	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง
	2) ทักษะในการคัดกรองข้อมูลเพื่อเสนอ ให้กลุ่มได้พิจารณา	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
	3) ทักษะในการประเมินผล แผนการปฏิบัติงานในรอบปี	4.25	4.48	4.72	.47	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	Q1	Mdn.	Q3	IR.	ระดับ	ความสอดคล้อง
3.2	ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)						
3.2.1	ทักษะการกำหนดเป้าหมายและกำหนดวิสัยทัศน์						
	1) มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
	2) มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์วิชาการของโรงเรียน	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง
	3) มีทักษะในการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ มาตรการและนโยบาย	4.14	4.42	4.71	.57	มาก	สอดคล้อง
	4) มีทักษะในการกำหนดทางเลือกในการจัดทำโครงการ/ กิจกรรมสนองนโยบาย	4.25	4.48	4.72	.47	มาก	สอดคล้อง
3.2.2	ทักษะการประเมินผลและการวางแผน						
	1) มีทักษะในการประเมินกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.25	4.48	4.72	.47	มาก	สอดคล้อง
	2) มีทักษะในการใช้ผลการประเมินวางแผนพัฒนาต่อเนื่อง	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
	3) มีทักษะในการประเมินผลแผนการปฏิบัติงานในรอบปี	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
3.2.3	ทักษะการสังเกตการณ์บริหารและการจัดการเรียนการสอน						
	1) มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรม การปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน	4.25	4.48	4.72	.47	มาก	สอดคล้อง
	2) มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรม การสอนของครูผู้สอน	3.71	4.2	4.6	.89	มาก	สอดคล้อง
	3) มีทักษะในการวิเคราะห์ผลการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการของครู	3.83	4.27	4.63	.80	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	Q1	Mdn.	Q3	IR.	ระดับ	ความสอดคล้อง
3.2.4 ทักษะการวิจัยและประเมินผล							
1)	ทักษะในการนิยามปัญหาและกำหนดกรอบความคิดการวิจัย	3.83	4.27	4.63	.80	มาก	สอดคล้อง
2)	ทักษะในการออกแบบการวิจัยที่เหมาะสมกับปัญหา	3.71	4.2	4.6	.89	มาก	สอดคล้อง
3)	ทักษะในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง
4)	ทักษะในการใช้สถิติเพื่อการวิจัย	3.62	4.11	4.55	.93	มาก	สอดคล้อง
5)	ทักษะในการอภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ	4.14	4.42	4.71	.57	มาก	สอดคล้อง
6)	ทักษะในการประเมินผลจากสภาพจริง	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง
3.2.5 ทักษะการพัฒนาตนเอง							
1)	พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.14	4.42	4.71	.57	มาก	สอดคล้อง
2)	พัฒนาตนเองด้านการบริหารการศึกษา	4.00	4.33	4.66	.66	มาก	สอดคล้อง
3)	พัฒนาตนเองด้านศาสตร์การเรียนรู้ของนักเรียน	3.55	3.99	4.5	.95	มาก	สอดคล้อง
4)	พัฒนาตนเองในการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและการสื่อสาร	3.71	4.2	4.6	.89	มาก	สอดคล้อง
5)	พัฒนาตนเองในการวิจัย	4.07	4.38	4.68	.61	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 2 แสดงว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge) องค์ประกอบที่ 2 ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) และองค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะ (Skills) ของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 มีข้อที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไปทุกข้อ และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมาทุกข้อ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เทคนิคการสนทนากลุ่ม

ผลสรุปจากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟายจำนวน 3 รอบ ผู้วิจัยได้นำเสนอเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้พิจารณาความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน ในวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2558 เวลา 9.00 น.-12.00 น. ณ ห้องประชุม เมืองใหม่ 1 ชั้น 4 เทศบาลนครแหลมฉบัง โดยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) ดังรายชื่อต่อไปนี้

1. นายธานี เกียรติพิพัฒนกุล รองนายกเทศมนตรีนครแหลมฉบัง (ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา การปฏิรูปการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น)
2. นายสายชล เขาวนั้ไทย เลขานุการนายกเทศมนตรีนครแหลมฉบัง (ผู้เชี่ยวชาญด้านการปกครองส่วนท้องถิ่น)
3. ดร.ศรัณย์ภัตสร อังกูรสิริปริษา (ผู้เชี่ยวชาญด้านวิจัยและสถิติ)
4. นายอาคม นันตติกุล รองปลัดเทศบาลนครแหลมฉบัง (ผู้เชี่ยวชาญด้านการปกครองส่วนท้องถิ่น)
5. นายวรดิษฐ์ เสรษฐสันต์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลนครแหลมฉบัง (ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา การปฏิรูปการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น)
6. นายชัยพร ผ่องแผ้ว ผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลเมืองปราจีนบุรี (ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา การปฏิรูปการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น)
7. นายพันธ์ศักดิ์ พรหมอินทร์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ (ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา การปฏิรูปการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น)
8. ดร.กมล ตราชู ศิษยานิเทศก์ผู้เชี่ยวชาญ เทศบาลเมืองมหาสารคาม (ผู้เชี่ยวชาญด้านกรนิเทศการศึกษา การปฏิรูปการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น)
9. ดร.แสงอรุณ ขจรน้ำทรง ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ โรงเรียนเทศบาลแหลมฉบัง 2 (ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา)
10. นายศรีทอง สรรพโชติ ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดหลวงปีชากุล) (ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา)
11. นายกฤตธี จำเริญพานิช ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเทศบาลวัดเนินสุทธาวาส (ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา)

12. นายเกรียงศักดิ์ ฤทธิรงค์ รองผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเทศบาลวัดกำแพง (ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา)

จากการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 12 คน ในวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2558 เวลา 9.00 น.-12.00 น. ณ ห้องประชุม เมืองใหม่ 1 ชั้น 4 เทศบาลนครแหลมฉบัง โดยเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus group) เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า สอดคล้องกับความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเคลฟายจำนวน 3 รอบ โดยมีผลปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การระดมความคิดเห็น (Focus group) เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล
องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge)	
1.1	ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
	1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน
	2) ความรู้เกี่ยวกับปัจจัย เช่น ทรัพยากร สภาพแวดล้อมฯ ที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา
	3) ความรู้เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียน
1.2	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล
	1) ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้ตามหลักสูตร
	2) ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มสาระในหลักสูตร
	3) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวิธีสอนให้กับครู
	4) ความรู้เกี่ยวกับการประเมินศักยภาพการสอนของครู
1.3	ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา
	1) ความรู้ความเชื่อในปรัชญาพัฒนาการนิยมทำให้นักเรียนเกิดทักษะกระบวนการเรียนรู้
	2) ความรู้ความเชื่อในปรัชญาสารัตถะนิยมทำให้นักเรียนได้รับความรู้ การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์จากครูผู้สอน
	3) ความรู้ความเชื่อในปรัชญาอัตถภาวะนิยมทำให้นักเรียนที่มีความแตกต่างกันได้รับการดูแลจากครู
	4) ความรู้ความเชื่อในปรัชญาปฏิรูปนิยมทำให้นักเรียนตระหนักในศีลธรรม คุณธรรม หน้าที่พลเมือง และสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล
1.4	ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร
	1) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการเขียนแผนการสอนเน้นกระบวนการ 2) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการจัดการเรียนการสอน 3) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการวัดประเมินผลจากสภาพจริง 4) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการวิจัยในชั้นเรียน
1.5	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง
	1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารตามสถานการณ์ 3) ความรู้ในเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ 4) ความรู้ในเทคนิคทางวิชาการใหม่ ๆ 5) ความรู้ในเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร
1.6	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร
	1) ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร 2) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจากหลักสูตรแกนกลาง 3) ความรู้เกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ 4) ความรู้เกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรสถานศึกษา 5) ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา
1.7	ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
	1) ความรู้เกี่ยวกับการนิยามปัญหาการวิจัย 2) ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย 3) ความรู้เกี่ยวกับสถิติเพื่อการวิจัย
องค์ประกอบที่ 2 ด้านภาระหน้าที่ (Tasks)	
2.1	การนิเทศและประเมินผลการสอน
	1) มีความสามารถในการติดตามการใช้หลักสูตร 2) จัดระบบการเข้านิเทศกระบวนการเรียนรู้ที่กำหนดในแผนการสอนของครู 3) ออกแบบและพัฒนารูปแบบการนิเทศการสอน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล
	4) มีทักษะการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร
	5) ให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ผลการนิเทศการเรียน การสอน
2.2	การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน
	1) เป็นตัวแบบของความเป็นประชาธิปไตย
	2) เสริมสร้างกระบวนการกลุ่มเสริมสร้างบุคลากรในการทำงานเป็นทีม
	3) สร้างทักษะการทำงานเป็นทีมในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน
	4) พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมในให้กับครูผู้สอน
2.3	การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
	1) มีความสามารถในการนำการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
	2) มีความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสนองความต้องการของผู้เรียน
	3) มีความสามารถในการนิเทศติดตามการใช้หลักสูตร
	4) มีความสามารถในการปรับปรุงหลักสูตรทุกปีการศึกษา
2.4	การพัฒนากระบวนการกลุ่ม
	1) พัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้กระบวนการกลุ่ม
	2) พัฒนาบุคลากรในด้านอารมณ์และสังคม ให้สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเอง มีความเข้าใจ และรู้จักตนเองมากขึ้น
	3) ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ฝึกความเชื่อมั่นในตัวเอง
	4) ฝึกนิสัยในการทำงานร่วมกันของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
2.5	การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน
	1) บรรยายความรู้ด้านสถิติวิจัยให้กับครูผู้สอน
	2) เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยทดลองวิธีสอนในวิชาที่รับผิดชอบ
	3) เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อการแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน
2.6	การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้
	1) บริหารงานงบประมาณ บุคคลและบริหารทั่วไปให้ส่งเสริมงานวิชาการ
	2) สื่อสารสองทางเรื่องงานวิชาการกับครูผู้สอนและนักเรียน
	3) สร้างสิ่งแวดล้อมทั้งในอาคารเรียนและบริเวณโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล
2.7	<p>การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน 2) ให้การสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนทุกรูปแบบ 3) ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียน
องค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะ (Skills)	
3.1	ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills)
3.1.1	ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับครูและบุคลากรใน โรงเรียน 2) มีทักษะในการใช้หลักการผสมกับศิลปะในการบริหารงาน 3) สร้างความเชื่อถือ โดยแสดงความสามารถทางวิชาการให้ประจักษ์ 4) สร้างความเชื่อถือ โดยแสดงความสามารถในการบริหารให้ประจักษ์ 5) ยกย่องความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถ
3.1.2	ทักษะการติดต่อสื่อสาร
	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีทักษะในการฟังสามารถวิเคราะห์สาระที่ฟังได้ชัดเจน 2) มีทักษะในการอธิบายความรู้และแนวทางปฏิบัติทางวิชาการ 3) มีทักษะในการอธิบายนโยบายการบริหาร 4) มีทักษะในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนต่อชุมชน
3.1.3	ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน
	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ที่เน้นกระบวนการแก้ไขปัญหา 2) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ที่เน้นกระบวนการสืบสวนสอบสวน 3) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนภาษาไทยที่เน้นทักษะสัมพันธ์ 4) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศที่เน้นทักษะสัมพันธ์ 5) มีทักษะการนิเทศการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
3.1.4	ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม
	<ol style="list-style-type: none"> 1) ทักษะในการกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มแสดงความคิดเห็น 2) ทักษะในการคัดกรองข้อมูลเพื่อเสนอให้กลุ่มได้พิจารณา 3) ทักษะในการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหการเรียนการสอน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล
3.2	ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)
3.2.1	ทักษะการกำหนดเป้าหมายและกำหนดวิสัยทัศน์
	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 2) มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์วิชาการของโรงเรียน 3) มีทักษะในการเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ มาตรการ และนโยบาย 4) มีทักษะในการกำหนดทางเลือกในการจัดทำโครงการ/ กิจกรรมสนองนโยบาย
3.2.2	ทักษะการประเมินผลและการวางแผน
	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีทักษะในการประเมินกิจกรรม/ โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน 2) มีทักษะในการใช้ผลการประเมินวางแผนพัฒนาต่อเนื่อง 3) มีทักษะในการประเมินผลแผนการปฏิบัติงานในรอบปี
3.2.3	ทักษะการสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน
	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน 2) มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูผู้สอน 3) มีทักษะในการวิเคราะห์ผลการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการของครู
3.2.4	ทักษะการวิจัยและประเมินผล
	<ol style="list-style-type: none"> 1) ทักษะในการนิยามปัญหาและกำหนดกรอบความคิดการวิจัย 2) ทักษะในการออกแบบการวิจัยที่เหมาะสมกับปัญหา 3) ทักษะในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 4) ทักษะในการใช้สถิติเพื่อการวิจัย 5) ทักษะในการอภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ 6) ทักษะในการประเมินผลจากสภาพจริง
3.2.5	ทักษะการพัฒนาตนเอง
	<ol style="list-style-type: none"> 1) พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) พัฒนาตนเองด้านการบริหารการศึกษา 3) พัฒนาตนเองด้านศาสตร์การเรียนรู้ของนักเรียน 4) พัฒนาตนเองในการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและการสื่อสาร 5) พัฒนาตนเองในการวิจัย

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของ
ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เทคนิคการสนทนากลุ่ม พบว่า
สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทุกด้าน โดยมีประเด็นนำเสนอเพิ่มเติม ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระหว่างเทคนิคเคลฟายและเทคนิคการสนทนากลุ่ม

เทคนิคเคลฟาย	เทคนิคการสนทนากลุ่ม
องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge)	องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge)
1.1 ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล 1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานตามพันธกิจของโรงเรียน 2) ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา	1.1 ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล 1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานตามวิสัยทัศน์พันธกิจ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน 2) ความรู้เกี่ยวกับปัจจัย เช่น ทรัพยากรสภาพแวดล้อมฯ ที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา 3) ความรู้เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียน
1.2 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล 1) ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้ตามหลักสูตร 2) ความรู้เกี่ยวกับวิธีจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสาระวิชาการในหลักสูตร 3) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวิธีจัดการเรียนรู้ให้กับครู 4) ความรู้เกี่ยวกับการประเมินศักยภาพการสอนของครู	1.2 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล 1) ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้ตามหลักสูตร 2) ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มสาระในหลักสูตร 3) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวิธีสอนให้กับครู 4) ความรู้เกี่ยวกับการประเมินศักยภาพการสอนของครู
1.3 ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา 1) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาพัฒนาการนิยมทำให้นักเรียนเกิดทักษะกระบวนการ 2) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาสารัตถะนิยมทำให้นักเรียนได้รับความรู้จากครูผู้สอน	1.3 ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา 1) ความรู้ความเชื่อในปรัชญาพัฒนาการนิยมทำให้นักเรียนเกิดทักษะกระบวนการ 2) ความรู้ความเชื่อในปรัชญาสารัตถะนิยมทำให้นักเรียนได้รับความรู้ การคิดวิเคราะห์สังเคราะห์จากครูผู้สอน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

เทคนิคเดสฟาย		เทคนิคการสนทนากลุ่ม	
	3) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาอัตถภาวะนิยม ทำให้นักเรียนที่มีความแตกต่างกันได้รับการดูแลจากครู		3) ความรู้ความเชื่อในปรัชญาอัตถภาวะนิยม ทำให้นักเรียนที่มีความแตกต่างกันได้รับการดูแลจากครู
	4) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาปฏิรูปนิยมทำให้นักเรียนตระหนักในหน้าที่พลเมืองและสิ่งแวดล้อม		4) ความรู้ความเชื่อในปรัชญาปฏิรูปนิยมทำให้นักเรียนตระหนักในศีลธรรม คุณธรรม หน้าที่พลเมือง และสิ่งแวดล้อม
1.4	ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร	1.4	ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร
	1) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการเขียนแผนการสอนเน้นกระบวนการ		1) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการเขียนแผนการสอนเน้นกระบวนการ
	2) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการจัดการเรียนการสอน		2) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการจัดการเรียนการสอน
	3) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการวัดประเมินผลจากสภาพจริง		3) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการวัดประเมินผลจากสภาพจริง
	4) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการวิจัยในชั้นเรียน		4) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการวิจัยในชั้นเรียน
1.5	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง	1.5	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง
	1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง		1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
	2) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารตามสถานการณ์		2) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารตามสถานการณ์
	3) ความรู้ในเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ		3) ความรู้ในเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ
	4) ความรู้ในเทคนิคทางวิชาการใหม่ ๆ		4) ความรู้ในเทคนิคทางวิชาการใหม่ ๆ
	5) ความรู้ในเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร		5) ความรู้ในเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร
1.6	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร	1.6	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร
	1) ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร		1) ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร
	2) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจากหลักสูตรแกนกลาง		2) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจากหลักสูตรแกนกลาง

ตารางที่ 4 (ต่อ)

เทคนิคเดสฟาย	เทคนิคการสนทนากลุ่ม
3) ความรู้เกี่ยวกับการประเมินหลักสูตร สถานศึกษา 4) ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงหลักสูตร สถานศึกษา	3) ความรู้เกี่ยวกับการนำหลักสูตร ไปใช้ 4) ความรู้เกี่ยวกับการประเมินหลักสูตร สถานศึกษา 5) ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงหลักสูตร สถานศึกษา
1.7 ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียน การสอน 1) ความรู้เกี่ยวกับการนิยามปัญหาการวิจัย 2) ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย 3) ความรู้เกี่ยวกับสถิติเพื่อการวิจัย	1.7 ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียน การสอน 1) ความรู้เกี่ยวกับการนิยามปัญหาการวิจัย 2) ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย 3) ความรู้เกี่ยวกับสถิติเพื่อการวิจัย
องค์ประกอบที่ 2 ด้านภาระหน้าที่ (Tasks)	องค์ประกอบที่ 2 ด้านภาระหน้าที่ (Tasks)
2.1 การนิเทศและประเมินผลการสอน 1) จัดระบบการเข้านิเทศกระบวนการเรียนรู้ ที่กำหนดในแผนการสอนของครู 2) ติดตามผลการปฏิบัติงานทุก ๆ ด้าน อย่างใกล้ชิด 3) มีทักษะการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร 4) ให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ผลการ นิเทศการเรียน การสอน	2.1 การนิเทศและประเมินผลการสอน 1) มีความสามารถในการติดตามการใช้หลักสูตร 2) จัดระบบการเข้านิเทศกระบวนการเรียนรู้ ที่กำหนดในแผนการสอนของครู 3) ออกแบบและพัฒนารูปแบบการนิเทศ การสอน 4) มีทักษะการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร 5) ให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ผลการ นิเทศการเรียนการสอน
2.2 การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน 1) เป็นตัวแบบของความเป็นประชาธิปไตย 2) เป็นแบบอย่างในการทำงานเป็นทีม 3) สร้างทักษะการทำงานเป็นกลุ่มให้ครูผู้สอน 4) สร้างกระบวนการกลุ่มในการพัฒนา กิจกรรมการเรียน การสอน	2.2 การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน 1) เป็นตัวแบบของความเป็นประชาธิปไตย 2) เสริมสร้างกระบวนการกลุ่มเสริมสร้าง บุคลากรในการทำงานเป็นทีม 3) สร้างทักษะการทำงานเป็นทีมในการพัฒนา กิจกรรมการเรียนการสอน 4) พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมในให้กับ ครูผู้สอน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

เทคนิคเดสฟาย		เทคนิคการสนทนากลุ่ม	
2.3	<p>การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้</p> <p>1) มีความสามารถในการนำการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>2) มีความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสนองความต้องการของผู้เรียน</p> <p>3) มีความสามารถในการนิเทศติดตามการใช้หลักสูตร</p> <p>4) มีความสามารถในการปรับปรุงหลักสูตรทุกปีการศึกษา</p>	2.3	<p>การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้</p> <p>1) มีความสามารถในการนำการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา</p> <p>2) มีความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสนองความต้องการของผู้เรียน</p> <p>3) มีความสามารถในการนิเทศติดตามการใช้หลักสูตร</p> <p>4) มีความสามารถในการปรับปรุงหลักสูตรทุกปีการศึกษา</p>
2.4	<p>การพัฒนากระบวนการกลุ่ม</p> <p>1) เป็นตัวแบบความเป็นประชาธิปไตย</p> <p>2) เป็นแบบอย่างในการทำงานเป็นทีม</p> <p>3) สร้างทักษะการทำงานเป็นกลุ่มให้ครูผู้สอน</p>	2.4	<p>การพัฒนากระบวนการกลุ่ม</p> <p>1) พัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้กระบวนการกลุ่ม</p> <p>2) พัฒนาบุคลากรในด้านอารมณ์และสังคมให้สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเอง มีความเข้าใจและรู้จักตนเองมากขึ้น</p> <p>3) ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ฝึกความเชื่อมั่นในตัวเอง</p> <p>4) ฝึกนิสัยในการทำงานร่วมกันของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ</p>
2.5	<p>การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน</p> <p>1) บรรยายความรู้ด้านสถิติวิจัยให้กับครูผู้สอน</p> <p>2) เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยทดลองวิธีสอนในวิชาที่รับผิดชอบ</p> <p>3) เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อการแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน</p>	2.5	<p>การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน</p> <p>1) บรรยายความรู้ด้านสถิติวิจัยให้กับครูผู้สอน</p> <p>2) เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยทดลองวิธีสอนในวิชาที่รับผิดชอบ</p> <p>3) เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อการแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน</p>

ตารางที่ 4 (ต่อ)

เทคนิคเดลฟาย		เทคนิคการสนทนากลุ่ม	
2.6	<p>การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) บริหารงานงบประมาณ บุคคลและบริหารทั่วไปให้ส่งเสริมงานวิชาการ 2) สื่อสารสองทางเรื่องงานวิชาการกับครูผู้สอนและนักเรียน 3) สร้างสิ่งแวดล้อมทั้งในอาคารเรียนและบริเวณโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน 	2.6	<p>การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) บริหารงานงบประมาณ บุคคลและบริหารทั่วไปให้ส่งเสริมงานวิชาการ 2) สื่อสารสองทางเรื่องงานวิชาการกับครูผู้สอนและนักเรียน 3) สร้างสิ่งแวดล้อมทั้งในอาคารเรียนและบริเวณโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน
2.7	<p>การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน 2) ให้การสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนทุกรูปแบบ 3) ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน 	2.7	<p>การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน 2) ให้การสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนทุกรูปแบบ 3) ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
องค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะ (Skills)		องค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะ (Skills)	
3.1	ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills)	3.1	ทักษะความเป็นผู้นำ
3.1.1	ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.1.1	ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
	<ol style="list-style-type: none"> 1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับครูและบุคลากรในโรงเรียน 2) มีทักษะในการใช้หลักการผสมกับศิลปะในการบริหารงาน 3) สร้างความเชื่อถือโดยแสดงความสามารถทางวิชาการให้ประจักษ์ 4) สร้างความเชื่อถือโดยแสดงความสามารถในการบริหารให้ประจักษ์ 5) ยกย่องความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถ 		<ol style="list-style-type: none"> 1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับครูและบุคลากรในโรงเรียน 2) มีทักษะในการใช้หลักการผสมกับศิลปะในการบริหารงาน 3) สร้างความเชื่อถือโดยแสดงความสามารถทางวิชาการให้ประจักษ์ 4) สร้างความเชื่อถือโดยแสดงความสามารถในการบริหารให้ประจักษ์ 5) ยกย่องความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถ

ตารางที่ 4 (ต่อ)

เทคนิคเดสฟาย	เทคนิคการสนทนากลุ่ม
<p>3.1.2 ทักษะการติดต่อสื่อสาร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีทักษะในการฟังสามารถวิเคราะห์สาระที่ฟังได้ชัดเจน 2) มีทักษะในการอธิบายความรู้และแนวทางปฏิบัติทางวิชาการ 3) มีทักษะในการอธิบายนโยบายการบริหาร 4) มีทักษะในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนต่อชุมชน 	<p>3.1.2 ทักษะการติดต่อสื่อสาร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีทักษะในการฟังสามารถวิเคราะห์สาระที่ฟังได้ชัดเจน 2) มีทักษะในการอธิบายความรู้และแนวทางปฏิบัติทางวิชาการ 3) มีทักษะในการอธิบายนโยบายการบริหาร 4) มีทักษะในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนต่อชุมชน
<p>3.1.3 ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ที่เน้นกระบวนการแก้ไขปัญหา 2) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ที่เน้นกระบวนการสืบสวนสอบสวน 3) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนภาษาไทยที่เน้นทักษะสัมพันธ์ 4) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศที่เน้นทักษะสัมพันธ์ 5) มีทักษะการนิเทศการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 	<p>3.1.3 ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ที่เน้นกระบวนการแก้ไขปัญหา 2) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ที่เน้นกระบวนการสืบสวนสอบสวน 3) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนภาษาไทยที่เน้นทักษะสัมพันธ์ 4) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศที่เน้นทักษะสัมพันธ์ 5) มีทักษะการนิเทศการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
<p>3.1.4 ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ทักษะในการกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มแสดงความคิดเห็น 2) ทักษะในการคัดกรองข้อมูลเพื่อเสนอให้กลุ่มได้พิจารณา 3) ทักษะในการประเมินผลแผนการปฏิบัติงานในรอบปี 	<p>3.1.4 ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ทักษะในการกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มแสดงความคิดเห็น 2) ทักษะในการคัดกรองข้อมูลเพื่อเสนอให้กลุ่มได้พิจารณา 3) ทักษะในการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาการเรียนการสอน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

เทคนิคเดสฟาย		เทคนิคการสนทนากลุ่ม	
3.2	ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)	3.2	ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)
3.2.1	ทักษะการกำหนดเป้าหมายและกำหนดวิสัยทัศน์	3.2.1	ทักษะการกำหนดเป้าหมายและกำหนดวิสัยทัศน์
	1) มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน		1) มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
	2) มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์วิชาการของโรงเรียน		2) มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์วิชาการของโรงเรียน
	3) มีทักษะในการเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ มาตรการและนโยบาย		3) มีทักษะในการเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ มาตรการ และนโยบาย
	4) มีทักษะในการกำหนดทางเลือกในการจัดทำโครงการ/ กิจกรรมสนองนโยบาย		4) มีทักษะในการกำหนดทางเลือกในการจัดทำโครงการ/ กิจกรรมสนองนโยบาย
3.2.2	ทักษะการประเมินผลและการวางแผน	3.2.2	ทักษะการประเมินผลและการวางแผน
	1) มีทักษะในการประเมินกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน		1) มีทักษะในการประเมินกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน
	2) มีทักษะในการใช้ผลการประเมินวางแผนพัฒนาต่อเนื่อง		2) มีทักษะในการใช้ผลการประเมินวางแผนพัฒนาต่อเนื่อง
	3) มีทักษะในการประเมินผลแผนการปฏิบัติงานในรอบปี		3) มีทักษะในการประเมินผลแผนการปฏิบัติงานในรอบปี
3.2.3	ทักษะการสังเกตการณ์บริหารและการจัดการเรียนการสอน	3.2.3	ทักษะการสังเกตการณ์บริหารและการจัดการเรียนการสอน
	1) มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรม การปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน		1) มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรม การปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน
	2) มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูผู้สอน		2) มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูผู้สอน
	3) มีทักษะในการวิเคราะห์ผลการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการของครู		3) มีทักษะในการวิเคราะห์ผลการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการของครู
3.2.4	ทักษะการวิจัยและประเมินผล	3.2.4	ทักษะการวิจัยและประเมินผล
	1) ทักษะในการนิยามปัญหาและกำหนดกรอบความคิด การวิจัย		1) ทักษะในการนิยามปัญหาและกำหนดกรอบความคิดการวิจัย

ตารางที่ 4 (ต่อ)

เทคนิคเคลฟาย	เทคนิคการสนทนากลุ่ม
2) ทักษะในการออกแบบการวิจัยที่เหมาะสมกับปัญหา	2) ทักษะในการออกแบบการวิจัยที่เหมาะสมกับปัญหา
3) พัฒนาตนเองด้านการบริหารการศึกษา	3) ทักษะในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4) พัฒนาตนเองด้านศาสตร์การเรียนรู้ของนักเรียน	4) ทักษะในการใช้สถิติเพื่อการวิจัย
5) พัฒนาตนเองในการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและการสื่อสาร	5) ทักษะในการอภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ
6) พัฒนาตนเองในการวิจัย	6) ทักษะในการประเมินผลจากสภาพจริง
3.2.5 ทักษะการพัฒนาตนเอง	3.2.5 ทักษะการพัฒนาตนเอง
1) พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง	1) พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง
2) พัฒนาตนเองด้านการบริหารการศึกษา	2) พัฒนาตนเองด้านการบริหารการศึกษา
3) พัฒนาตนเองด้านศาสตร์การเรียนรู้ของนักเรียน	3) พัฒนาตนเองด้านศาสตร์การเรียนรู้ของนักเรียน
4) พัฒนาตนเองในการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและการสื่อสาร	4) พัฒนาตนเองในการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและการสื่อสาร
5) พัฒนาตนเองในการวิจัย	5) พัฒนาตนเองในการวิจัย

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระหว่างเทคนิคเคลฟายและเทคนิคการสนทนากลุ่ม พบประเด็นเพิ่มเติม ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge)

ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประเด็นเพิ่มเติม คือ ความรู้เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียน

ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร ประเด็นเพิ่มเติม คือ ความรู้เกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้

องค์ประกอบที่ 2 ด้านภาระหน้าที่ (Tasks)

การนิเทศและประเมินผล ประเด็นเพิ่มเติม คือ มีความสามารถในการติดตามการใช้หลักสูตร จัดระบบการเข้านิเทศกระบวนการเรียนรู้ที่กำหนดในแผนการสอนของครู ออกแบบและพัฒนารูปแบบการนิเทศการสอน

การพัฒนากระบวนการกลุ่ม ประเด็นเพิ่มเติม คือ พัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้กระบวนการกลุ่ม พัฒนาบุคลากรในด้านอารมณ์และสังคม ให้สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเอง มีความเข้าใจและรู้จักตนเองมากขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ฝึกความเชื่อมั่นในตัวเอง ฝึกนิสัยในการทำงานร่วมกันของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะ (Skills)

ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม ประเด็นเพิ่มเติม คือ ทักษะในการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาการเรียนการสอน

ทักษะการวิจัยและประเมินผล ทักษะในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทักษะในการใช้สถิติเพื่อการวิจัย ทักษะในการอภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ ทักษะในการประเมินผลจากสภาพจริง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ส่วนที่ 1 การตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement model)

ผู้วิจัยทำการทดสอบความสอดคล้องของ โมเดลการวัด ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 1 ในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งจะแสดงถึงว่าตัวแปรแฝง หรือองค์ประกอบแต่ละตัวสามารถอธิบายคุณลักษณะการวัด หรือความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้หรือตัวชี้วัดได้หรือไม่ สามารถแสดงผลในแต่ละองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ความรู้ที่เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล 2) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล 3) ความรู้และความเชื่อในปรัชญาการศึกษา 4) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร 5) ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6) ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร และ 7) ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

ตารางที่ 5 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ_i) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE_{λ_i}) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) และค่า Square multiple correlation (SMC) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้ (Knowledge)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านความรู้	น้ำหนัก องค์ประกอบ (λ_i)	ค่าคลาดเคลื่อน มาตรฐาน (SE_{λ_i})	ค่าทดสอบ นัยสำคัญ (t)	ความเที่ยง (SMC)
1. ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล				
K11	.852**	-	-	.726
K12	.860**	.117	9.062	.740
2. ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล				
K21	.773**	-	-	.598
K22	.781**	.094	10.619	.610
K23	.808**	0.110	9.522	.653
K24	.826**	.117	9.062	.682
3. ความรู้และความเชื่อในปรัชญาการศึกษา				
K31	.850**	-	-	.723
K32	.785**	.096	9.593	.616
K33	.902**	.082	12.929	.814
K34	.760**	.093	9.823	.578
4. ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร				
K41	.851**	-	-	.724
K42	.850**	.068	14.799	.723
K43	.880**	.084	13.420	.774
K44	.822**	.088	10.937	.676
5. ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง				
K51	.751**	-	-	.564
K52	.676**	.064	13.739	.457
K53	.772**	.085	11.897	.596

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านความรู้	น้ำหนัก องค์ประกอบ (λ_i)	ค่าคลาดเคลื่อน มาตรฐาน (SE_{λ_i})	ค่าทดสอบ นัยสำคัญ (t)	ความเที่ยง (SMC)
K54	.840**	.089	12.494	.706
K55	.748**	.085	11.752	.560
6. ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร				
K61	.885**	-	-	.783
K62	.795**	.074	12.231	.632
K63	.836**	.079	11.763	.699
K64	.825**	.086	10.944	.681
7. ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน				
K71	.972**	-	-	.945
K72	.928**	.050	19.097	.861
K73	.862**	.046	19.188	.743

ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct reliability: ρ_c) = .983
ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average variance extracted: ρ_v) = .687

** $p < .01$

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้ (Knowledge) ของแต่ละองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลการวิเคราะห์ทำให้ได้รับค่าต่าง ๆ ดังนี้

1. ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading: λ_i) ขององค์ประกอบย่อยทั้ง 7 องค์ประกอบ พบว่า มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งค่ามาตรฐานอยู่ในระดับสูง อยู่ระหว่าง .676-.972

2. ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error: SE_{λ_i}) ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ทั้ง 5 องค์ประกอบย่อย มีค่าตั้งแต่ .046-.117 ซึ่งมีขนาดเล็ก

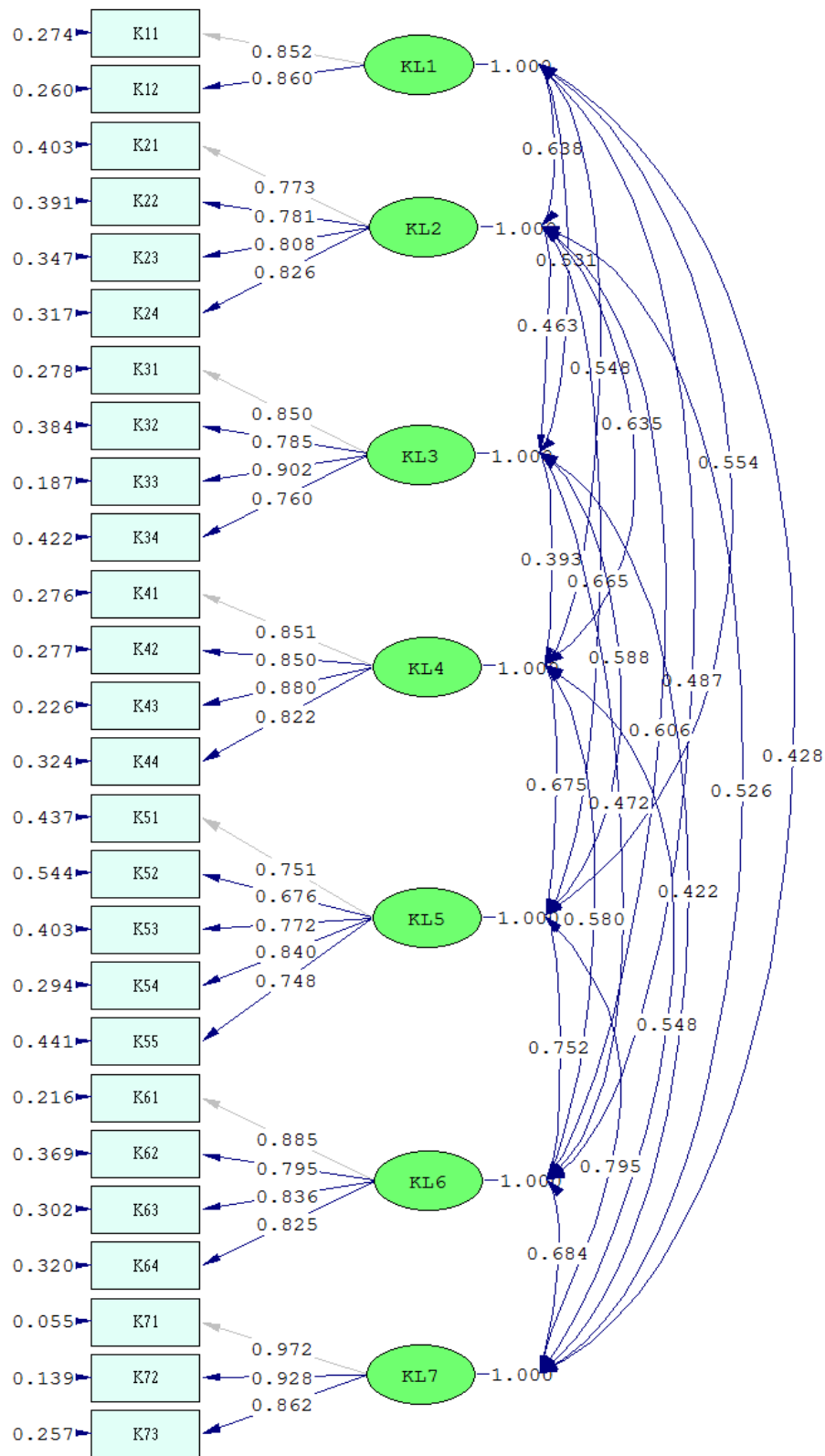
3. ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t -values) ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ทั้ง 5 องค์ประกอบย่อย มีค่าตั้งแต่ 9.062-19.118 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ทุก ๆ ตัวชี้วัด

4. ค่า Square multiple correlation: *SMC* ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ทั้ง 7 องค์ประกอบย่อยมีค่าตั้งแต่ .457-.945

5. ความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct reliability: ρ_c) แสดงถึงความตรงในการรวมตัว (Convergent validity) ซึ่งหมายถึง สัดส่วนความแปรปรวนร่วมกันของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดในตัวแปรแฝงเดียวกัน มีค่าเท่ากับ .983 ซึ่งมีค่ามากกว่า .60 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 91 อ้างถึงใน สุกมาศ อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, 2554, หน้า 31)

6. ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average variance extracted: ρ_v) เป็นค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรแฝงเมื่อเทียบกับความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนในการวัด มีค่าเท่ากับ .687 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้ (Knowledge) ทั้ง 7 องค์ประกอบย่อย สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ 68.70%

สามารถแสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้ (Knowledge) ดังภาพที่ 4 ดังนี้



ภาพที่ 4 โมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้ (Knowledge)

ในการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัด โดยหาค่าดัชนีความเหมาะสมพอดีของโมเดล (Goodness of fit indices) สามารถแสดงผลได้ ดังนี้

ตารางที่ 6 ค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้

ดัชนีชี้ความเหมาะสมพอดี	ค่าดัชนี	เกณฑ์	ผลป่งชี้
1. χ^2	198.100	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	เหมาะสมดี
2. df	172	-	-
3. p	.084	$p > .05$	เหมาะสมดี
4. χ^2/df	1.152	$\chi^2/df < 2.00$	เหมาะสมดี
5. RMSEA	.024	RMSEA < .05	เหมาะสมดี
6. NFI	.987	NFI > .90	เหมาะสมดี
7. NNFI	.996	NNFI > .90	เหมาะสมดี
8. CFI	.998	CFI > .90	เหมาะสมดี
9. RMR	.038	RMR < .05	เหมาะสมดี
10. SRMR	.038	SRMR < .05	เหมาะสมดี
11. GFI	.943	GFI > .90	เหมาะสมดี
12. AGFI	.902	AGFI > .90	เหมาะสมดี
13. PGFI	.562	PGFI > .49	เหมาะสมดี

โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหรือโมเดลการวัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้ ที่มี 7 องค์ประกอบย่อย โดยที่ องค์ประกอบที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 2 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 3 ความรู้และความเชื่อในปรัชญาการศึกษา ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 4 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 5 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 6 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด และ องค์ประกอบที่ 7 ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด สรุปว่า โมเดลการวัดภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้ สามารถอธิบายคุณลักษณะการวัดหรือความเชื่อมั่นของตัวชี้วัดได้ทุกองค์ประกอบย่อย และมีความเหมาะสมสอดคล้องดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านภาระหน้าที่ (Tasks) ประกอบด้วย

7 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การนิเทศและประเมินผล 2) การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน
3) การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ 4) การพัฒนากระบวนการกลุ่ม 5) การทำวิจัย
เชิงปฏิบัติการและวิจัยในชั้นเรียน 6) การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 7) การสร้าง
ความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน

ตารางที่ 7 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ_i) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE_{λ_i}) ค่าการทดสอบ
นัยสำคัญทางสถิติ (t) และค่า Square multiple correlation (SMC) ของการวิเคราะห์
องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำทางวิชาการด้านภาระหน้าที่ (Tasks)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านภาระหน้าที่	น้ำหนัก องค์ประกอบ (λ_i)	ค่าคลาดเคลื่อน มาตรฐาน (SE_{λ_i})	ค่าทดสอบ นัยสำคัญ (t)	ความเที่ยง (SMC)
1. การนิเทศและประเมินผล				
T11	.845**	-	-	.714
T12	.789**	.062	15.307	.623
T13	.778**	.074	12.595	.605
T14	.914**	.077	14.206	.835
2. การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน				
T21	.776**	-	-	.602
T22	.876**	.073	15.600	.767
T23	.888**	.069	16.728	.789
T24	.767**	.070	14.191	.588
3. การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้				
T31	.773**	-	-	.598
T32	.776**	.081	12.388	.602
T33	.840**	.074	14.817	.706
T34	.857**	.088	12.598	.734

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านภาระหน้าที่	น้ำหนัก องค์ประกอบ (λ_i)	ค่าคลาดเคลื่อน มาตรฐาน (SE_{λ_i})	ค่าทดสอบ นัยสำคัญ (t)	ความเที่ยง (SMC)
4. การพัฒนากระบวนการกลุ่ม				
T41	.828**	-	-	.686
T43	.906**	.076	14.329	.821
5. การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและวิจัยในชั้นเรียน				
T51	.854**	-	-	.729
T52	.915**	.057	18.828	.837
T53	.958**	.067	16.495	.918
6. การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้				
T61	.846**	-	-	.716
T62	.889**	.063	16.867	.790
T63	.751**	.061	14.787	.564
7. การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง โรงเรียนและชุมชน				
T71	.897**	-	-	.805
T72	.773**	.075	11.464	.598
T73	.905**	.054	18.441	.819
ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct reliability: ρ_c) = .984				
ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average variance extracted: ρ_v) = .720				

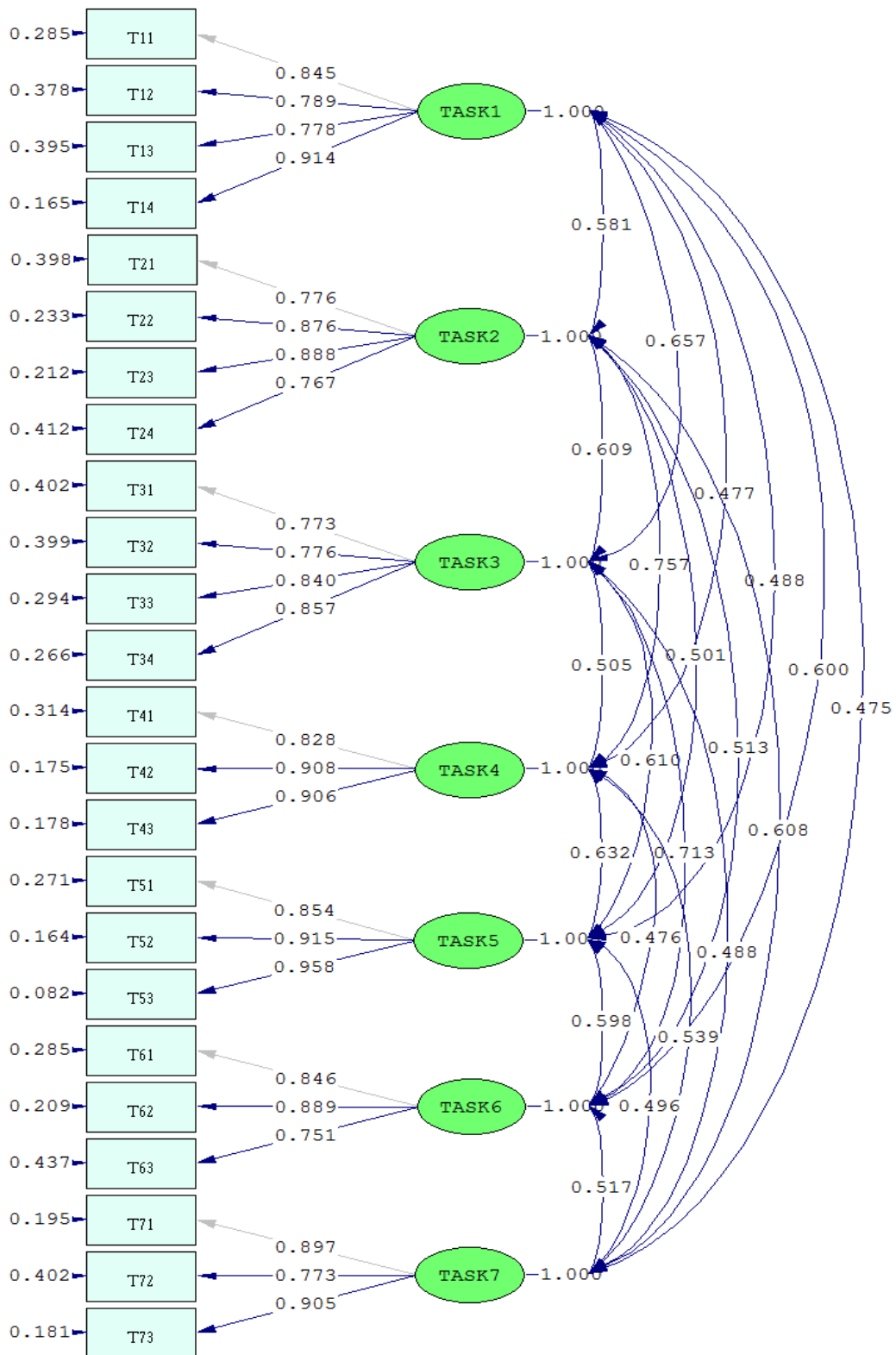
** $p < .01$

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้ (Knowledge) ของแต่ละองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลการวิเคราะห์ทำให้ได้รับค่าต่าง ๆ ดังนี้

1. ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading: λ_i) ขององค์ประกอบย่อยทั้ง 7 องค์ประกอบ พบว่า มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งค่ามาตรฐานอยู่ในระดับสูง อยู่ระหว่าง .751-.958

2. ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error: SE_{λ_i}) ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ทั้ง 5 องค์ประกอบย่อย มีค่าตั้งแต่ .054-.088 ซึ่งมีขนาดเล็ก

3. ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t -values) ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ทั้ง 5 องค์ประกอบย่อย มีค่าตั้งแต่ 11.464-18.828 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ทุก ๆ ตัวชี้วัด
4. ค่า Square multiple correlation: SMC ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ทั้ง 7 องค์ประกอบย่อยมีค่าตั้งแต่ .564-.918
5. ความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct reliability: ρ_c) แสดงถึงความตรงในการรวมตัว (Convergent validity) ซึ่งหมายถึง สัดส่วนความแปรปรวนร่วมกันของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดในตัวแปรแฝงเดียวกัน มีค่าเท่ากับ .984 ซึ่งมีค่ามากกว่า .60 (Diamantopoulos & Sigauw, 2000, p. 91 อ้างถึงใน สุภมาศ อังสุโชติ และคณะ, 2554, หน้า 31)
6. ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average variance extracted: ρ_v) เป็นค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรแฝงเมื่อเทียบกับความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนในการวัด มีค่าเท่ากับ .720 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำทางวิชาการด้านภาระหน้าที่ทั้ง 7 องค์ประกอบย่อย สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ 72.00%
สามารถแสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านภาระหน้าที่ (Tasks) ดังภาพ 5 ดังนี้



Chi-Square=127.11, df=106, P-value=0.07945, RMSEA=0.025

ภาพที่ 5 โมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านภาระหน้าที่ (Tasks)

ในการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัด โดยหาค่าดัชนีความเหมาะสมพอดีของโมเดล (Goodness of fit indices) สามารถแสดงผลได้ ดังนี้

ตารางที่ 8 ค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านภาระหน้าที่

ดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสมพอดี	ค่าดัชนี	เกณฑ์	ผลบ่งชี้
1. χ^2	127.114	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	เหมาะสมดี
2. df	106	-	-
3. p	.079	$p > .05$	เหมาะสมดี
4. χ^2/df	1.199	$\chi^2/df < 2.00$	เหมาะสมดี
5. RMSEA	.025	RMSEA < .05	เหมาะสมดี
6. NFI	.993	NFI > .90	เหมาะสมดี
7. NNFI	.997	NNFI > .90	เหมาะสมดี
8. CFI	.999	CFI > .90	เหมาะสมดี
9. RMR	.026	RMR < .05	เหมาะสมดี
10. SRMR	.026	SRMR < .05	เหมาะสมดี
11. GFI	.968	GFI > .90	เหมาะสมดี
12. AGFI	.910	AGFI > .90	เหมาะสมดี
13. PGFI	.542	PGFI > .49	เหมาะสมดี

โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหรือโมเดลการวัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านภาระหน้าที่มี 7 องค์ประกอบย่อย โดยที่ องค์ประกอบที่ 1 การนิเทศและประเมินผล ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนานาบุคลากรและทีมงาน ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนากระบวนการกลุ่ม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 5 การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและวิจัยในชั้นเรียน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด และ องค์ประกอบที่ 7 การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด สรุปว่า โมเดลการวัดภาวะผู้นำทางวิชาการด้านภาระหน้าที่ สามารถอธิบายคุณลักษณะการวัดหรือความเชื่อมั่นของตัวชี้วัดได้ทุกองค์ประกอบย่อย และมีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านทักษะ (Skills) ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การนิเทศการเรียนการสอน 4) การแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม 5) การกำหนดเป้าหมายและกำหนดวิสัยทัศน์ 6) การประเมินผลและการวางแผน 7) การสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน 8) การวิจัยและประเมินผล 9) การพัฒนาตนเอง

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ_i) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE_{λ_i}) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) และค่า Square multiple correlation (SMC) ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำทางวิชาการด้านทักษะ (Skills)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านทักษะ	น้ำหนัก องค์ประกอบ (λ_i)	ค่าคลาดเคลื่อน มาตรฐาน (SE_{λ_i})	ค่าทดสอบ นัยสำคัญ (t)	ความเที่ยง (SMC)
1. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล				
S11	.845**	-	-	.714
S12	.789**	.089	12.489	.623
S13	.778**	.117	11.080	.605
S14	.767**	.101	11.726	.588
S15	.756**	.116	10.327	.572
2. การติดต่อสื่อสาร				
S21	.745**	-	-	.555
S22	.734**	.064	17.800	.539
S23	.723**	.063	18.117	.523
S24	.712**	.064	17.537	.507
3. การนิเทศการเรียนการสอน				
S31	.701**	-	-	.491
S32	.690**	.048	20.084	.476
S33	.679**	.059	17.792	.461
S34	.668**	.062	16.450	.446
S35	.657**	.069	8.312	.432

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านทักษะ	น้ำหนัก องค์ประกอบ (λ_i)	ค่าคาดเคลื่อน มาตรฐาน ($SE \lambda_i$)	ค่าทดสอบ นัยสำคัญ (t)	ความเที่ยง (SMC)
4. การแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม				
S41	.646**	-	-	.417
S42	.635**	.053	19.182	.403
S43	.624**	.062	16.692	.389
5. การกำหนดเป้าหมายและกำหนดวิสัยทัศน์				
N11	.613**	-	-	.376
N12	.776**	.042	24.417	.602
N13	.876**	.042	23.961	.767
N14	.888**	.046	20.649	.789
6. การประเมินผลและการวางแผน				
N21	.767**	-	-	.588
N22	.773**	.053	19.386	.598
N23	.776**	.049	21.462	.602
7. การสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน				
N31	.840**	-	-	.706
N32	.857**	.063	16.903	.734
N33	.828**	.061	17.991	.686
8. การวิจัยและประเมินผล				
N41	.908**	-	-	.824
N42	.906**	.045	22.314	.821
N43	.854**	.049	21.187	.729
N44	.915**	.052	19.515	.837
N45	.958**	.053	20.114	.918
N46	.846**	.048	20.309	.716

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านทักษะ	น้ำหนัก องค์ประกอบ (λ_i)	ค่าคลาดเคลื่อน มาตรฐาน (SE_{λ_i})	ค่าทดสอบ นัยสำคัญ (t)	ความเที่ยง (SMC)
9. การพัฒนาตนเอง				
N51	.889**	-	-	.790
N52	.751**	.059	17.452	.564
N53	.897**	.066	16.399	.805
N54	.773**	.067	16.459	.598
N55	.905**	.070	15.491	.819

ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct reliability: ρ_c) = .984
 ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average variance extracted: ρ_v) = .621

** $p < .01$

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านทักษะ (Skills) ของแต่ละองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลการวิเคราะห์ทำให้ได้รับค่าต่าง ๆ ดังนี้

1. ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading: λ_i) ขององค์ประกอบย่อยทั้ง 9 องค์ประกอบ พบว่า มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งค่ามาตรฐานอยู่ในระดับสูง อยู่ระหว่าง .613-.958

2. ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error: SE_{λ_i}) ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ทั้ง 5 องค์ประกอบย่อย มีค่าตั้งแต่ .042-.117 ซึ่งมีขนาดเล็ก

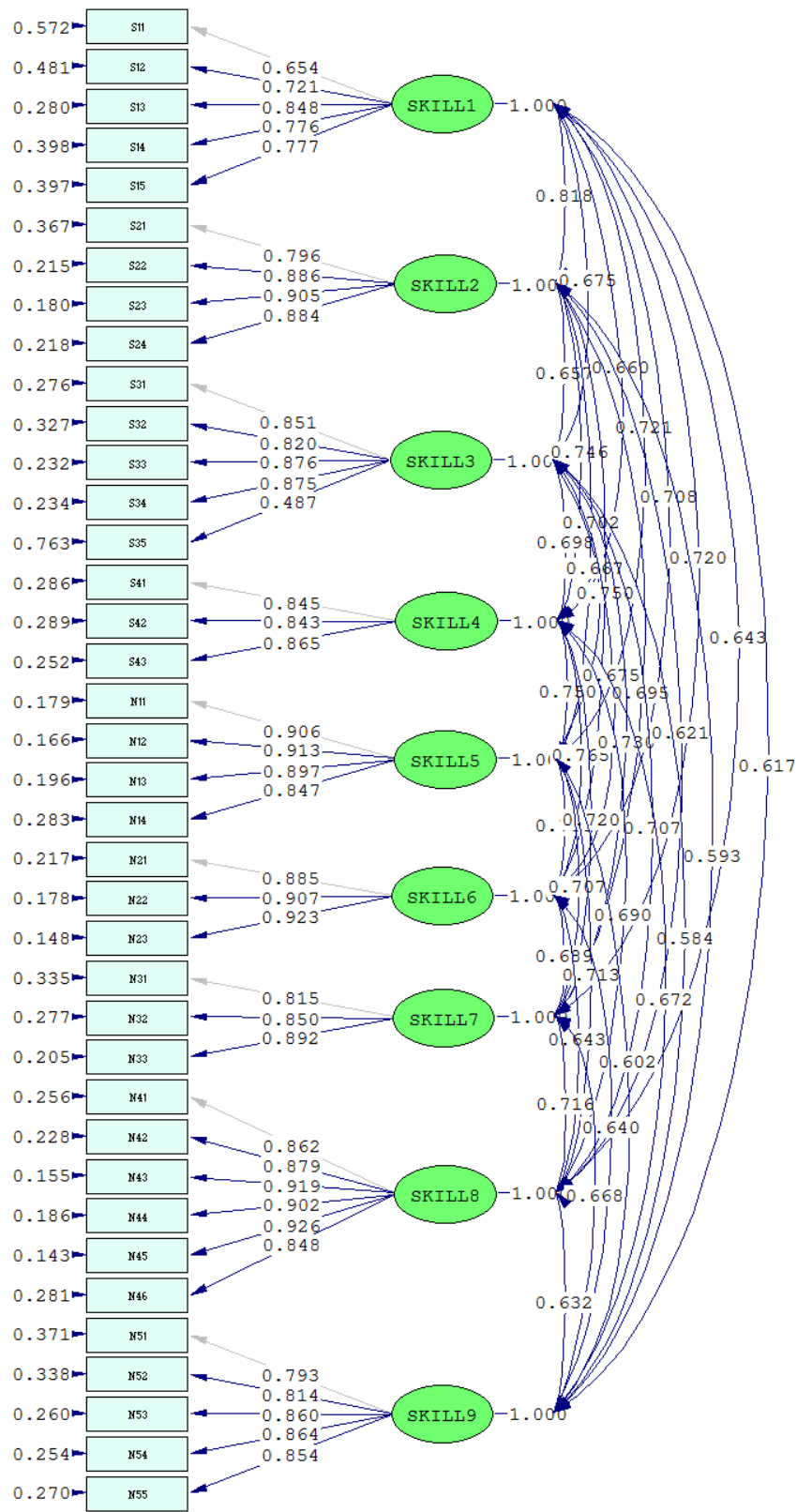
3. ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t -values) ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ทั้ง 5 องค์ประกอบย่อย มีค่าตั้งแต่ 8.312-24.417 และมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) ทุก ๆ ตัวชี้วัด

4. ค่า Square multiple correlation: SMC ของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ทั้ง 9 องค์ประกอบย่อยมีค่าตั้งแต่ .376-.918

5. ความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct reliability: ρ_c) แสดงถึงความตรงในการรวมตัว (Convergent validity) ซึ่งหมายถึง สัดส่วนความแปรปรวนร่วมกันของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด ในตัวแปรแฝงเดียวกัน มีค่าเท่ากับ .984 ซึ่งมีค่ามากกว่า .60 (Diamantopoulos & Siguaw, 2000, p. 91 อ้างถึงใน สุขมาศ อังสุโชติ และคณะ, 2554, หน้า 31)

6. ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average variance extracted: ρ_v) เป็นค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ที่อธิบายได้ด้วยตัวแปรแฝงเมื่อเทียบกับความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนในการวัด มีค่าเท่ากับ .621 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำทางวิชาการด้านทักษะ (Skills) ทั้ง 9 องค์ประกอบย่อย สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ 62.10%

สามารถแสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านทักษะ (Skills) ดังภาพที่ 6 ดังนี้



Chi-Square=475.21, df=431, P-value=0.06946, RMSEA=0.019

ภาพที่ 6 โมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านทักษะ (Skills)

ในการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัด โดยหาค่าดัชนีความเหมาะสมพอดีของโมเดล (Goodness of fit indices) สามารถแสดงผลได้ ดังนี้

ตารางที่ 10 ค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านทักษะ

ดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสมพอดี	ค่าดัชนี	เกณฑ์	ผลบ่งชี้
1. χ^2	475.214	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	เหมาะสมดี
2. df	413	-	-
3. p	.070	$p > .05$	เหมาะสมดี
4. χ^2/df	1.151	$\chi^2/df < 2.00$	เหมาะสมดี
5. RMSEA	.019	RMSEA < .05	เหมาะสมดี
6. NFI	.990	NFI > .90	เหมาะสมดี
7. NNFI	.998	NNFI > .90	เหมาะสมดี
8. CFI	.999	CFI > .90	เหมาะสมดี
9. RMR	.038	RMR < .05	เหมาะสมดี
10. SRMR	.038	SRMR < .05	เหมาะสมดี
11. GFI	.918	GFI > .90	เหมาะสมดี
12. AGFI	.909	AGFI > .90	เหมาะสมดี
13. PGFI	.534	PGFI > .49	เหมาะสมดี

โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหรือโมเดลการวัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านทักษะ มี 9 องค์ประกอบย่อย โดยที่ องค์ประกอบที่ 1 การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 2 การติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 3 การนิเทศการเรียนการสอน ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 4 การแนะนำแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 5 การกำหนดเป้าหมายและกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 6 การประเมินผลและการวางแผน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 7 การสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 8 การวิจัยและประเมินผล ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด และ องค์ประกอบที่ 9 การพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด สรุปว่า โมเดลการวัดภาวะผู้นำ

ทางวิชาการด้านทักษะ สามารถอธิบายคุณลักษณะการวัดหรือความเชื่อมั่นของตัวชี้วัดได้
ทุกองค์ประกอบย่อย และมีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second order confirmatory factor analysis)

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Secondary order confirmatory factor analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาว่าองค์ประกอบย่อยที่อยู่ภายใต้องค์ประกอบใหญ่ของภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล องค์ประกอบเดียวกันหรือไม่ องค์ประกอบย่อยใดมีความสำคัญมากกว่ากัน และเพื่อวัดโมเดล โครงสร้างและตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล สมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล

ตารางที่ 11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล

	KL1	KL2	KL3	KL4	KL5	KL6	KL7	TASK1	TASK2	TASK3	TASK4	TASK5	TASK6	TASK7	SKILL1	SKILL2	SKILL3	SKILL4	SKILL5	SKILL6	SKILL7	SKILL8	SKILL9	
KL1	1.000																							
KL2	.573	1.000																						
KL3	.427	.420	1.000																					
KL4	.470	.590	.334	1.000																				
KL5	.421	.582	.523	.595	1.000																			
KL6	.423	.576	.431	.554	.678	1.000																		
KL7	.356	.502	.411	.523	.712	.646	1.000																	
TASK1	.457	.549	.312	.513	.537	.478	.526	1.000																
TASK2	.349	.457	.330	.536	.511	.485	.453	.523	1.000															
TASK3	.391	.520	.330	.543	.412	.500	.584	.591	.545	1.000														
TASK4	.333	.437	.360	.465	.487	.477	.433	.440	.712	.458	1.000													
TASK5	.328	.544	.440	.519	.422	.596	.441	.507	.465	.546	.609	1.000												
TASK6	.413	.533	.328	.512	.570	.532	.527	.560	.480	.636	.419	.555	1.000											
TASK7	.254	.446	.285	.429	.465	.378	.380	.424	.563	.450	.521	.456	.544	1.000										
SKILL1	.351	.520	.345	.523	.564	.468	.462	.539	.570	.500	.553	.550	.462	.549	1.000									
SKILL2	.394	.482	.388	.544	.608	.601	.539	.538	.530	.503	.552	.574	.553	.599	.730	1.000								
SKILL3	.244	.443	.428	.496	.642	.554	.592	.444	.607	.523	.558	.503	.576	.578	.613	.622	1.000							
SKILL4	.329	.493	.452	.454	.591	.557	.489	.483	.446	.559	.499	.514	.575	.449	.570	.672	.620	1.000						
SKILL5	.323	.435	.376	.502	.590	.529	.521	.452	.511	.594	.517	.554	.507	.475	.658	.658	.620	.660	1.000					
SKILL6	.357	.492	.385	.457	.525	.498	.425	.478	.493	.588	.511	.532	.594	.515	.632	.683	.619	.686	.726	1.000				
SKILL7	.378	.509	.438	.579	.579	.541	.528	.495	.538	.508	.434	.579	.591	.526	.639	.620	.676	.635	.642	.617	1.000			
SKILL8	.276	.408	.381	.475	.550	.558	.570	.427	.460	.575	.471	.419	.577	.467	.589	.604	.669	.633	.680	.602	.650	1.000		
SKILL9	.291	.457	.280	.521	.576	.466	.477	.505	.469	.541	.492	.525	.479	.504	.581	.558	.540	.587	.552	.591	.607	.606	1.000	

หมายเหตุ ค่า r ทุกค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 2 ค่าพารามิเตอร์ของเมตริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมขององค์ประกอบ

1. ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ_y) ในรูปคะแนนมาตรฐาน และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE_{λ_y})

2. ค่าสถิติทดสอบ *t-test* เพื่อทดสอบว่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับศูนย์หรือไม่ ถ้าค่า *t* มากกว่า 1.96 แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 น้ำหนักองค์ประกอบมีค่าไม่เท่ากับศูนย์

3. ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (Squared multiple correlations for X-variables: SMC) หรือเป็นค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ได้จากสมการถดถอย ที่มีองค์ประกอบเป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวแปรตาม ซึ่งเป็นค่าที่บอกถึงสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม หรือค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในการวัดตัวแปรแฝง คำนี้อาจมีค่ามากกว่า .50 (สุภมาศ อังศุโชติ และคณะ, 2554, หน้า 139-140)

ตารางที่ 12 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ_y) ในรูปคะแนนมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE_{λ_y}) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (*t*) และค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (SMC)

ตัวแปร	องค์ประกอบย่อย	น้ำหนักองค์ประกอบ			
		$B (\lambda_y)$	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>SMC</i>
KNOWL	ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้ (Knowledge)				
KL1	ความรู้ที่เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล	.547**	-	-	.299
KL2	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล	.745**	.135	10.017	.555
KL3	ความรู้และความเชื่อในปรัชญาการศึกษา	.541**	.123	8.002	.293
KL4	ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร	.737**	.147	9.088	.543
KL5	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง	.838**	.166	9.165	.702
KL6	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร	.787**	.158	8.978	.619
KL7	ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	.759**	.165	8.237	.576
TASK	ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านภาระหน้าที่ (Tasks)				
TASK1	การนิเทศและประเมินผล	.716**	-	-	.513
TASK2	การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน	.723**	.086	11.601	.523
TASK3	การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้	.769**	.085	12.625	.591

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ตัวแปร	องค์ประกอบย่อย	น้ำหนักองค์ประกอบ			
		$B (\lambda_y)$	SE	t	SMC
TASK4	การพัฒนากระบวนการกลุ่ม	.716**	.095	10.559	.513
TASK5	การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและวิจัยในชั้นเรียน	.721**	.086	11.726	.520
TASK6	การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้	.787**	.087	12.616	.619
TASK7	การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียน และชุมชน	.668**	.086	10.886	.446
SKILL	ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านทักษะ (Skills)				
SKILL1	การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	.793**	-	-	.629
SKILL2	การติดต่อสื่อสาร	.826**	.059	17.459	.682
SKILL3	การนิเทศการเรียนการสอน	.766**	.068	14.254	.587
SKILL4	การแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม	.803**	.071	14.202	.645
SKILL5	การกำหนดเป้าหมายและกำหนดควิสัยทัศน์	.799**	.067	14.955	.638
SKILL6	การประเมินผลและการวางแผน	.795**	.068	14.862	.632
SKILL7	การสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน	.807**	.067	15.176	.651
SKILL8	การวิจัยและประเมินผล	.769**	.068	14.281	.591
SKILL9	การพัฒนาตนเอง	.738**	.069	13.585	.545

** $p < .01$

จากตารางที่ 12 พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ_y) ในรูปคะแนนมาตรฐาน มีค่าอยู่ระหว่าง .541-.838 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE_{λ_y}) มีค่าอยู่ระหว่าง .59-.166 ค่าสถิติ t ที่ทดสอบนัยสำคัญ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกองค์ประกอบ และค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (Squared multiple correlations: R^2) มีค่าอยู่ระหว่าง .293-.702

ตารางที่ 13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (γ) ในรูปคะแนนมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ($SE \gamma$) ค่าการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (t) และค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Squared multiple correlations: SMC)

ตัวแปร	องค์ประกอบ (ตัวแปรแฝง)	น้ำหนักองค์ประกอบ			
		$B (\gamma)$	SE	t	SMC
KNOWL	ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้ (Knowledge)	.903**	.056	8.927	.815
TASK	ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านภาระหน้าที่ (Tasks)	.959**	.053	12.955	.920
SKILL	ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านทักษะ (Skills)	.950**	.051	14.797	.903

** $p < .01$

จากตารางที่ 13 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝง (γ_y) ในรูปคะแนนมาตรฐาน ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลเชิงทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ ด้านความรู้ ด้านภาระหน้าที่ และด้านทักษะ พบว่า มีค่า .903, .959 และ .950 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ($SE \gamma_y$) มีค่า .056, .053 และ .051 ค่าสถิติ t ที่ทดสอบนัยสำคัญ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกองค์ประกอบ และค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบมีค่า .815, .920 และ .903 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การตรวจสอบความสอดคล้องของ โมเดลสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล (Goodness of fit Indices) ได้แก่ χ^2 , χ^2/df , RMSEA, RMR, SRMR, CFI, NFI, NNFI, GFI, AGFI, PGFI และค่าความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) ได้แก่ การหาค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct reliability: ρ_c) และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average variance extracted: ρ_v)

ตารางที่ 14 ค่าดัชนีทดสอบโมเดลการวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลเชิงทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษา

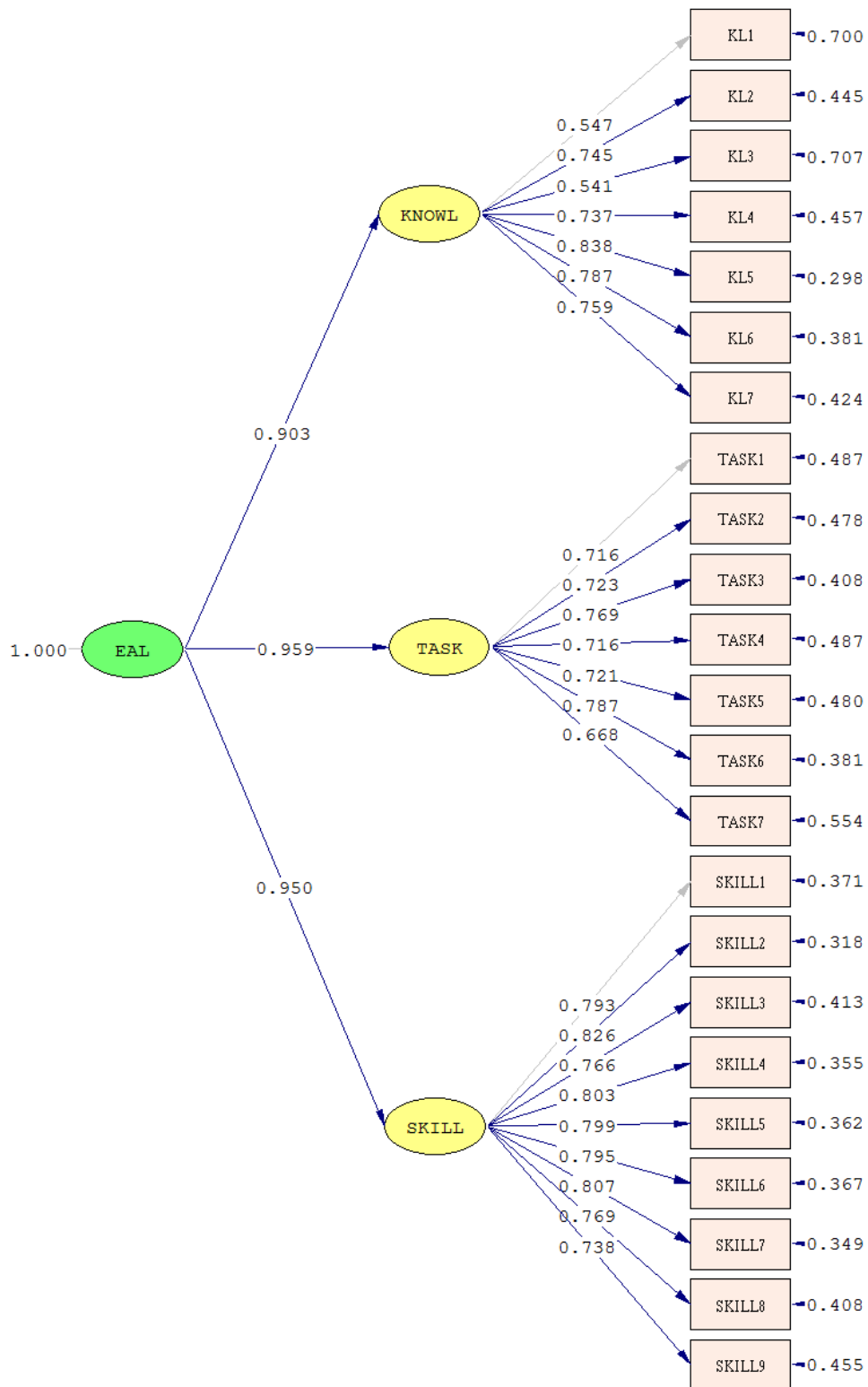
ดัชนีบ่งชี้ความเหมาะสมพอดี	ค่าดัชนี	เกณฑ์	ผลบ่งชี้
1. χ^2	158.89	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	เหมาะสมดี
2. df	137	-	-
3. p	.098	$p > .05$	เหมาะสมดี
4. χ^2/df	1.159	$\chi^2/df < 2.00$	เหมาะสมดี
5. RMSEA	.024	RMSEA < .05	เหมาะสมดี
6. NFI	.99	NFI > .90	เหมาะสมดี
7. NNFI	.997	NNFI > .90	เหมาะสมดี
8. CFI	.999	CFI > .90	เหมาะสมดี
9. RMR	.023	RMR < .05	เหมาะสมดี
10. SRMR	.023	SRMR < .05	เหมาะสมดี
11. GFI	.954	GFI > .90	เหมาะสมดี
12. AGFI	.907	AGFI > .90	เหมาะสมดี
13. PGFI	.573	PGFI > .49	เหมาะสมดี

ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (Construct reliability: ρ_c) = .967

ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average variance extracted: ρ_v) = .561

สรุป จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Secondary order confirmatory factor analysis) ของโมเดลภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลเชิงทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องเหมาะสมดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบย่อย และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝง มีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า และพบว่า ชุดของตัวชี้วัดมีความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) และมีความตรงในการลู่เข้า (Convergent validity)

สามารถแสดงโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลเชิงทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษา ดังภาพที่ 7 ดังนี้



Chi-Square=158.82, df=137, P-value=0.09787, RMSEA=0.024

ภาพที่ 7 โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลเชิงทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษา

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบและตรวจสอบรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระเบียบวิธีวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะคือ ระยะแรก สร้างรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยสังเคราะห์เอกสารและนำร่าง จากนั้นใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน เก็บข้อมูลรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล 3 รอบ ได้องค์ความรู้ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล 3 องค์ประกอบ คือ ด้านความรู้ ด้านภาระหน้าที่ และด้านทักษะ จากนั้นผู้วิจัยนำผลการวิจัยไปให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 12 คน แสดงความคิดเห็นต่อผลการวิจัยโดยใช้เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม (Focus group discussion) ระยะที่สอง คือ การตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 325 คน แจกแบบสอบถามและรับคืนได้ทั้งหมด นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์นำร่อง (Pilot study) 1 ฉบับ เพื่อนำข้อมูลมาสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลเบื้องต้น เครื่องมือที่ใช้ในเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ (ฉบับแรกเป็นคำถามปลายเปิด ฉบับที่ 2-3 เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า) เครื่องมือที่ใช้ในเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เป็นแบบถามมาตร ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 1 ฉบับ สถิติที่ใช้ในการเดลฟาย ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter-quartile range) และสถิติสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

สรุปผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้ผู้วิจัยได้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีสาระสำคัญของภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล แยกเป็นแต่ละองค์ประกอบได้ ดังนี้

1.1 ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ

1.1.1 ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ความรู้เกี่ยวกับปัจจัย เช่น ทรัพยากร สภาพแวดล้อม ที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียน

1.1.2 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้ตามหลักสูตร ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มสาระในหลักสูตร ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวิธีสอนให้กับครู ความรู้เกี่ยวกับการประเมินศักยภาพการสอนของครู

1.1.3 ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา ประกอบด้วย ความรู้ความเชื่อในปรัชญาพัฒนาการนิยมทำให้นักเรียนเกิดทักษะกระบวนการเรียนรู้ ความรู้ความเชื่อในปรัชญาสารัตถะนิยมทำให้นักเรียนได้รับความรู้ การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์จากครูผู้สอน ความรู้ความเชื่อในปรัชญาอัตถิภาวนิยมทำให้นักเรียนที่มีความแตกต่างกัน ได้รับการดูแลจากครู ความรู้ความเชื่อในปรัชญาปฏิรูปนิยมทำให้นักเรียนตระหนักในศีลธรรม คุณธรรม หน้าที่พลเมือง และสิ่งแวดล้อม

1.1.4 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการเขียนแผนการสอนเน้นกระบวนการ ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการจัดการเรียนการสอน ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการวัดประเมินผลจากสภาพจริง ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการวิจัยในชั้นเรียน

1.1.5 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับการบริหารตามสถานการณ์ ความรู้ในเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ ความรู้ในเทคนิคทางวิชาการใหม่ ๆ ความรู้ในเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร

1.1.6 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจากหลักสูตรแกนกลาง ความรู้เกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ ความรู้เกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรสถานศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา

1.1.7 ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับการนิยามปัญหาการวิจัย ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย ความรู้เกี่ยวกับสถิติเพื่อการวิจัย

1.2 ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้ มีองค์ประกอบย่อย คือ

1.2.1 การนิเทศและประเมินผลการสอน ประกอบด้วย มีความสามารถในการติดตามการใช้หลักสูตร จัดระบบการเข้านิเทศกระบวนการเรียนรู้ที่กำหนดในแผนการสอนของครู ออกแบบและพัฒนารูปแบบการนิเทศการสอน มีทักษะการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร ให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ผลการนิเทศการเรียนการสอน

1.2.2 การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน ประกอบด้วย เป็นตัวแทนของความเป็นประชาธิปไตย เสริมสร้างกระบวนการกลุ่มเสริมสร้างบุคลากรในการทำงานเป็นทีม สร้างทักษะการทำงานเป็นทีมในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมในให้กับครูผู้สอน

1.2.3 การพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินและการปรับปรุงหลักสูตร ประกอบด้วย มีความสามารถในการนำการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มีความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสนองความต้องการของผู้เรียน มีความสามารถในการนิเทศติดตามการใช้หลักสูตร มีความสามารถในการปรับปรุงหลักสูตรทุกปีการศึกษา

1.2.4 การพัฒนากระบวนการกลุ่ม ประกอบด้วย พัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้กระบวนการกลุ่ม พัฒนาศักยภาพในด้านอารมณ์และสังคม ให้สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเอง มีความเข้าใจและรู้จักตนเองมากขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ฝึกความเชื่อมั่นในตัวเอง ฝึกนิสัยในการทำงานร่วมกันของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.5 การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน ประกอบด้วย บรรยายความรู้ด้านสถิติวิจัยให้กับครูผู้สอน เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยทดลองวิธีสอนในวิชาที่รับผิดชอบ เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อการแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน

1.2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย บริหารงานงบประมาณ บุคคล และบริหารทั่วไปให้ส่งเสริมงานวิชาการ สื่อสารสองทางเรื่องงานวิชาการกับครูผู้สอนและนักเรียน สร้างสิ่งแวดล้อมทั้งในอาคารเรียนและบริเวณโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

1.2.7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ให้การสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนทุกรูปแบบ ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

1.3 ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น 9 ด้าน ดังนี้

1.3.1 ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills)

1.3.1.1 ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับครูและบุคลากรในโรงเรียน มีทักษะในการใช้หลักการผสมกับศิลปะในการบริหารงาน สร้างความเชื่อถือโดยแสดงความสามารถทางวิชาการให้ประจักษ์ สร้างความเชื่อถือโดยแสดงความสามารถในการบริหารให้ประจักษ์ ยกย่องความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถ

1.3.1.2 ทักษะการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย มีทักษะในการฟังสามารถวิเคราะห์สาระที่ฟังได้ชัดเจน มีทักษะในการอธิบายความรู้และแนวทางปฏิบัติทางวิชาการ มีทักษะในการอธิบายนโยบายการบริหาร มีทักษะในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนต่อชุมชน

1.3.1.3 ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน ประกอบด้วย มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ที่เน้นกระบวนการแก้ไขปัญหา มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ที่เน้นกระบวนการสืบสวนสอบสวน มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนภาษาไทยที่เน้นทักษะสัมพันธ์ มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศที่เน้นทักษะสัมพันธ์ มีทักษะการนิเทศการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

1.3.1.4 ทักษะการแนะนำแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม ประกอบด้วย ทักษะในการกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มแสดงความคิดเห็น ทักษะในการคัดกรองข้อมูลเพื่อเสนอให้กลุ่มได้พิจารณา ทักษะในการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาการเรียนการสอน

1.3.2 ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)

1.3.2.1 ทักษะการกำหนดเป้าหมายและกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์วิชาการของโรงเรียน มีทักษะในการเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ มาตรการ และนโยบาย มีทักษะในการกำหนดทางเลือกในการจัดทำโครงการ/ กิจกรรมสนองนโยบาย

1.3.2.2 ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ประกอบด้วย มีทักษะในการประเมินกิจกรรม/ โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน มีทักษะในการใช้ผลการประเมินวางแผนพัฒนาต่อเนื่อง มีทักษะในการประเมินผลแผนการปฏิบัติงานในรอบปี

1.3.2.3 ทักษะการสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูผู้สอน มีทักษะในการวิเคราะห์ผลการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการของครู

1.3.2.4 ทักษะการวิจัยและประเมินผล ประกอบด้วย ทักษะในการนิยามปัญหา และกำหนดกรอบความคิดการวิจัย ทักษะในการออกแบบการวิจัยที่เหมาะสมกับปัญหา ทักษะ

ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทักษะในการใช้สถิติเพื่อการวิจัย ทักษะในการอภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ทักษะในการประเมินผลจากสภาพจริง

1.3.2.5 ทักษะการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย พัฒนานาคลิกภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง พัฒนาการจัดการบริหารการศึกษา พัฒนาการด้านศาสตร์การเรียนรู้ของนักเรียน พัฒนาการในการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและการสื่อสาร พัฒนาการในการวิจัย

2. การตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหรือโมเดลการวัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้มี 7 องค์ประกอบย่อย โดยที่องค์ประกอบที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 2 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 3 ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 4 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 5 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 6 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด และ องค์ประกอบที่ 7 ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด สรุปว่า โมเดลการวัดภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้ สามารถอธิบายคุณลักษณะการวัดหรือความเชื่อมั่นของตัวชี้วัดได้ทุกองค์ประกอบย่อย และมีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.2 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหรือโมเดลการวัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านภาระหน้าที่ มี 7 องค์ประกอบย่อย โดยที่ องค์ประกอบที่ 1 การนิเทศและประเมินผล ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 2 การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาหลักสูตรการนำหลักสูตรไปใช้ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนากระบวนการกลุ่ม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 5 การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด และ องค์ประกอบที่ 7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด สรุปว่า โมเดลการวัดภาวะผู้นำทางวิชาการด้านภาระหน้าที่ สามารถอธิบายคุณลักษณะการวัดหรือความเชื่อมั่นของตัวชี้วัดได้ทุกองค์ประกอบย่อย และมีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.3 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหรือโมเดลการวัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านทักษะ มี 9 องค์ประกอบย่อย โดยที่ องค์ประกอบที่ 1 การปฏิสัมพันธ์

ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 2 การติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 3 การนิเทศการเรียนการสอน ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 4 การแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 5 การกำหนดเป้าหมายและกำหนดควิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 4 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 6 การประเมินผลและการวางแผน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 7 การสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 8 การวิจัยและประเมินผล ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด และ องค์ประกอบที่ 9 การพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด สรุปว่า โมเดลการวัดภาวะผู้นำทางวิชาการด้านทักษะ สามารถอธิบายคุณลักษณะการวัดหรือความเชื่อมั่นของตัวชี้วัดได้ ทุกองค์ประกอบย่อย และมีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุป ผลการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล พบว่า โมเดล สมมติฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี ค่าไค-สแควร์ = 385.22 (เกณฑ์ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) ค่า ไค-สแควร์สัมพัทธ์ 1.0 (เกณฑ์ต้องน้อยกว่า 2.00) ค่า GFI = 0.97 (เกณฑ์ต้องมากกว่า 0.90) ค่า AGFI = 0.93 (เกณฑ์ต้องมากกว่า .90) ซึ่งเป็นค่าเกณฑ์มาตรฐานที่แสดงว่า โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โรงเรียนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

อภิปรายผล

1. รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่ามีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารกาเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตร และการพัฒนาหลักสูตร ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้ มีองค์ประกอบย่อย คือ การนิเทศและประเมินผล การสอน การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินและการปรับปรุงหลักสูตร การพัฒนากระบวนการกลุ่ม การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น 9 ด้าน ดังนี้ ทักษะความเป็นผู้นำ

(Leadership skills) ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการนิเทศ การเรียนการสอน ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์ ทักษะการประเมินผล และการวางแผน ทักษะการสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ทักษะการวิจัยและประเมินผล ทักษะการพัฒนาตนเอง ซึ่งสิ่งที่ค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของแม็คอีแวนส์ (McEwans, 1998) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน อาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอน และความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรเป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา ผู้นำเช่นนี้เรียกว่าผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางวิชาการต้องมีความสามารถในการสื่อสารและแสดงให้นักเรียน ครู และผู้ปกครอง เห็นว่าอะไรสำคัญและมีคุณค่าในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นแรงขับเคลื่อน และผู้นำทางวิชาการต้องมีทักษะในการสอนจริง ในวัฒนธรรมที่นิยมเฉพาะว่าทั้งหมดของโรงเรียนคืออะไร มิติทางการศึกษาทางสัญลักษณ์ และทางวัฒนธรรมเป็นเรื่องสำคัญต่อภาวะผู้นำในโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของกลิคแมน (Glickman, 1990 cited in Chell, 2007, p. 11) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ดังนี้ ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผล ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางบริหาร ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้ มีองค์ประกอบย่อย คือ การนิเทศและประเมินผลการสอน การพัฒนาบุคลากรและทีมงานการพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ การพัฒนากระบวนการกลุ่ม การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น 8 ด้าน ดังนี้ ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills) ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการนิเทศ ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์ ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ทักษะการสังเกต ทักษะการวิจัยและประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของชีฟพาร์ด (Sheppard, 1996) ได้วิจัยและกำหนด

ความสอดคล้องของภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยการพัฒนาลักษณะที่ระดับโรงเรียน ศึกษาลักษณะของโรงเรียน 3 ลักษณะ คือ ความมุ่งมั่นของครู ความใส่ใจทางวิชาชีพของครู และความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับแต่ละลักษณะทั้งสามของครูตามที่กล่าวมาแล้ว พบว่า ประเภทของโรงเรียนไม่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการกับความมุ่งมั่นของครู อย่างไรก็ตาม ประเภทของโรงเรียนก็มีผลสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับความใส่ใจทางวิชาชีพของครูและความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งมีความสัมพันธ์หลวมกว่าโรงเรียนประถมศึกษาชั้น ผู้บริหารโรงเรียนเข้าสังเกตการณ์ในห้องเรียน โดยตรงนั้นน้อยกว่า และครูก็คาดหวังที่จะให้เป็นอย่างนั้น เมื่อมีการตรวจสอบข้อค้นพบละเอียดขึ้น นอกจากนี้ถ้าครูใส่ใจกับแต่ละลักษณะมากขึ้น การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะเข้ามาใส่ใจกับกระบวนการนั้นก็มีความสำคัญน้อยลง มีเหตุผลสำคัญสองประการ คือ 1) ความเข้าใจที่ว่า เมื่อครูมีความใส่ใจกับงานในโรงเรียนในระดับสูง ความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการสอนอาจจะลดลง ดังนั้น จึงทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีเวลาที่จะไปดูแลเรื่องสำคัญอื่น ๆ 2) ตามที่กล่าวมานี้ เป็นพื้นฐานให้เข้าใจได้ว่า ไม่ใช่ผู้บริหารโรงเรียนเพียงลำพังเท่านั้นที่ต้องเป็นผู้ควบคุม โดยตรง แทนที่จะเป็นเช่นนั้น กลับเป็นการเปิดให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ใส่ใจกับการส่งเสริมงานแวดล้อมอื่นที่ช่วยทำให้ครูเกิดความมุ่งมั่น ใส่ใจกับวิชาชีพ และมีความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม และทำให้ตระหนักถึงการสร้างการเรียนรู้โดยอาศัยภาวะผู้นำทางวิชาการร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้ผู้วิจัยได้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาในการจัดการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน สอดคล้องกับแนวคิดของสุรศักดิ์ ปาเส (2543, หน้า 72-74) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับด้านความรู้ คือ มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน มีความรู้ทางวิชาชีพเป็นความรู้ที่รวมถึงความรู้ทางเทคนิค เทคโนโลยี สารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหาร เช่น หลักการ ทฤษฎีการบริหาร การวางแผนการจัดองค์การ หลักสูตรการสอน การวัดผลประเมินผล เป็นต้น มีความใฝ่รู้และฝึกฝน การเรียนรู้ ต้องรู้ว่าจะต้องรู้อะไร และต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็น คิดได้ และสามารถบูรณาการความรู้ ได้ประยุกต์ใช้ได้ สามารถสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ได้จากการปฏิบัติงาน สามารถพัฒนางานวิชาการ และรูปแบบวิธีการจากทฤษฎีได้ สอดคล้องกับแนวคิดของธีระ รุญเจริญ (2544, หน้า 37-38)

ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความรู้ว่า ต้องผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญตามหมวด 4 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมีการวางแผนนโยบาย และยุทธศาสตร์ เพื่อการเรียนรู้ของสถานศึกษา อย่างชัดเจนและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติให้คำปรึกษาแนะนำ และสร้างพลังความร่วมมือของ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การศึกษา การส่งเสริม การพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้ครู เข้ารับการฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก และเพื่อสามารถนำมา ประยุกต์และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ดีขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรใน สถานศึกษาแห่งอื่น ๆ ตามความเหมาะสม การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัย และพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาของครู และทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษา อาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของฮาลลิงเจอร์ (Hallinger, 1992) ที่กล่าวว่า ผู้นำทางวิชาการถูกมองว่าเป็น แหล่งข้อมูลความรู้เบื้องต้นสำหรับการพัฒนาหลักสูตร การศึกษาของโรงเรียนข้อความนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร และการสอน และสามารถเข้าไปร่วมดำเนินการกับครูในการปรับปรุงงานวิชาการ สอดคล้องกับ งานวิจัยของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549) ที่กล่าวถึงโรงเรียนคุณภาพและคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนคุณภาพไว้ว่า ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้มีการวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับ “โรงเรียนที่ได้ชื่อว่า มีประสิทธิผล” หรือ “โรงเรียนคุณภาพ” ว่าสามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งมาจากระดับสังคมเศรษฐกิจระดับล่างให้สูงขึ้นได้อย่างชัดเจน พบว่า มีปัจจัยเด่นชัดที่ส่งผลต่อ ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนเหล่านี้ก็คือ การมีภาวะผู้นำการเรียนการสอน (Instructional

leadership) ซึ่งก็คือ ครูใหญ่หรือผู้บริหาร โรงเรียน มีการสังเคราะห์คุณลักษณะและทักษะสำคัญที่ครูใหญ่หรือผู้บริหาร โรงเรียนเหล่านี้ใช้ในการปรับปรุง โรงเรียน พบว่า เป็นคุณลักษณะและทักษะประกอบด้วยหลายมิติ สิ่งที่ผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะผู้นำทางการเรียนการสอนนำมาใช้ดำเนินการได้แก่คุณลักษณะที่สรุปได้ ดังต่อไปนี้ 1) การตั้งความคาดหวังกับนักเรียนและครูไว้สูง 2) การบริหารโดยยึดจุดเน้นการเรียนการสอนเป็นสำคัญ 3) การให้ความสำคัญและส่งเสริมการพัฒนาทางวิชาชีพของครูและบุคลากร 4) การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนนอกเหนือจากใช้เกณฑ์อื่น ๆ และ 5) การแสดงพฤติกรรมสำคัญของผู้นำในการเฝ้าอำนวยความสะดวก การร่วมปรับปรุง และการส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาการของเด็ก มืองค์ประกอบย่อย คือ

1.1.1 ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ความรู้เกี่ยวกับปัจจัย เช่น ทรัพยากร สภาพแวดล้อม ที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของแซมมอนส์, ฮิลแมน และมอร์ติเมอร์ (Sammons, Hillman, & Mortimore, 1995) ที่กล่าวว่า การบริหาร โรงเรียนควรเป็นไปอย่างเป็นระบบ ด้วยการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย พิมพ์เขียวนี้เป็นวาระที่เกิดขึ้นจากการปฏิรูปและเป็นยุทธศาสตร์ที่เห็นพ้องต้องกัน ซึ่งกำหนดโดยทีมของผู้นำด้านการศึกษา ด้วยการกำหนดวิธีการและกรอบแนวคิดในการทำ โรงเรียนให้มีประสิทธิผล คือ ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนความรู้เกี่ยวกับปัจจัย เช่น ทรัพยากร สภาพแวดล้อม ๆ ที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา มีความรู้เกี่ยวกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียน เป้าหมายเหล่านี้จะโฟกัสไปสู่การจัดการเรียนการสอนของนักเรียน มีระบบของการตรวจสอบที่ถูกต้อง มีการประเมินการปฏิบัติด้วยโรงเรียนและนักเรียน มีระบบตรวจสอบที่เข้มแข็ง เพื่อมุ่งสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ภายใต้การสนับสนุนบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

1.1.2 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้ตามหลักสูตร ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มสาระในหลักสูตร ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวิธีสอนให้กับครู ความรู้เกี่ยวกับการประเมินศักยภาพการสอนของครู ทั้งนี้เนื่องจาก ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้ตามหลักสูตร รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มสาระในหลักสูตร การพัฒนาวิธีสอนให้กับครู และการประเมินศักยภาพการสอนของครู โดยการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้่องแท้ สามารถวางแผนการเรียนรู้อย่างมี

ระบบและลำดับขั้น อย่างชัดเจน เลือกใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ใหม่ ๆ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้หลักจิตวิทยาแรงจูงใจให้ถูกวิธีและมีประสิทธิภาพสูงสุด สร้างบรรยากาศในชั้นเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้และสนุกสนาน และมีการประเมินการจัดการเรียนรู้และพัฒนาการของผู้เรียน (นวลจิตต์ เชาวศิริพิงศ์, 2557) สอดคล้องกับแนวคิดของธนศ เจริญทรัพย์ (2557) ที่เห็นว่า ในการจัดการเรียนรู้จำเป็นต้องจัดให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และพัฒนาการของผู้เรียน เน้นฝึกทักษะกระบวนการคิด การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ความรู้เพื่อใช้ในการชีวิตประจำวัน นอกจากนี้การปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของสังคม การจัดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง เพื่อมุ่งประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข การเรียนการสอนที่ดีนั้นควรมีความเป็นพลวัต คือ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ สารการเรียนรู้ รูปแบบเทคนิค วิธีการ เป็นต้น ในฐานะผู้รับผิดชอบหลักในการจัดการเรียนรู้ควรคำนึงถึงประเด็น ดังนี้ ครูควรศึกษาหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ถ่องแท้ ครูควรวางแผนการเรียนรู้ อย่างมีระบบและลำดับขั้นอย่างชัดเจน ครูควรเลือกใช้วิธีการจัดการเรียนรู้ใหม่ ๆ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูควรใช้หลักจิตวิทยาแรงจูงใจให้ถูกวิธีและมีประสิทธิภาพสูงสุด ครูควรสร้างบรรยากาศในชั้นเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้และสนุกสนาน ครูควรมีการประเมินการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาการของผู้เรียน

1.1.3 ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา ประกอบด้วย ความรู้ ความเชื่อในปรัชญาพัฒนาการนิยมทำให้นักเรียนเกิดทักษะกระบวนการเรียนรู้ ความรู้ความเชื่อในปรัชญาสารัตถะนิยมทำให้นักเรียนได้รับความรู้ การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์จากครูผู้สอน ความรู้ความเชื่อในปรัชญาอัตถิภาวะนิยมทำให้นักเรียนที่มีความแตกต่างกันได้รับการดูแลจากครู ความรู้ความเชื่อในปรัชญาปฏิรูปนิยมทำให้นักเรียนตระหนักในศีลธรรม คุณธรรม หน้าที่พลเมือง และสิ่งแวดล้อม จักรพรรณ วงศ์พรวัฒน์ (2554, หน้า 3-4) กล่าวว่า ความรู้ความเข้าใจและความเชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับปรัชญาพัฒนาการนิยมทำให้นักเรียนเกิดทักษะกระบวนการเรียนรู้ ปรัชญาสารัตถะนิยมทำให้นักเรียนได้รับความรู้ การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ จากครูผู้สอน ปรัชญาอัตถิภาวะนิยมทำให้นักเรียนที่มีความแตกต่างกันได้รับการดูแลจากครู ปรัชญาปฏิรูปนิยมทำให้นักเรียนตระหนักในศีลธรรม คุณธรรม หน้าที่พลเมืองและสิ่งแวดล้อม มีความรู้ในสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลาง 5 ด้าน คือ ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้ทักษะชีวิต และการใช้เทคโนโลยี และการศึกษาเกี่ยวกับปรัชญามีความสัมพันธ์กันอย่างมาก โดยเนื้อหา ปรัชญาทั่วไปช่วยให้ความกระจำแก่การศึกษาได้ และวิธีการทางปรัชญาที่ช่วยในการศึกษาคำเอนทางการศึกษารัดกุมและชัดเจนขึ้น โดยเหตุนี้ปรัชญาการศึกษาจึงเป็นความพยายาม

ที่จะวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ และพิจารณาคุณภาพอย่างละเอียดถี่ถ้วนทุกแง่มุม ให้เข้าใจถึงแก่น ถึงเหตุผล ความสำคัญ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีความต่อเนื่อง และมีความหมายต่อ มนุษย์ สังคมและสิ่งแวดล้อมการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของพระมหาวิชาญ สุวิชาโน (2555) ได้กล่าวถึงปรัชญาทางการศึกษาเป็นสิ่งกำหนดทิศทางของการจัดการศึกษา หรือเป้าหมายของ การศึกษาที่กำหนดให้ผู้เรียนมีลักษณะเป็นอย่างไร กล่าวได้ว่า ปรัชญาของหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 มีเป้าหมายเพื่อสร้างคนไทยให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพ พร้อมทั้งจะแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในเวทีโลกได้ เพื่อให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นไปตามแนวนโยบายการจัดการศึกษาของประเทศ จึงกำหนดหลักการของหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐานไว้ ดังนี้ 1) เป็นการศึกษาเพื่อความเป็นเอกภาพของชาติ มุ่งเน้นความเป็นไทยควบคู่กับ ความเป็นสากล 2) เป็นการศึกษาเพื่อปวงชน ที่ประชาชนทุกคนจะได้รับการศึกษาอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน โดยสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาและเรียนรู้ ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด สามารถพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ 4) เป็นหลักสูตรที่มีโครงสร้างยืดหยุ่นทั้งด้านสาระ เวลา และการจัดการเรียนรู้ 5) เป็นหลักสูตรที่จัดการศึกษาได้ทุกรูปแบบ ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถเทียบโอน ผลการเรียนรู้ และประสบการณ์ ดังนั้น ปรัชญามีส่วนช่วยกำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษา เพื่อให้ได้แนวทางการจัดการศึกษาที่ดีที่สุด และเป็นสิ่งกำหนดทิศทางของการจัดการศึกษาหรือ เป้าหมายของการศึกษาที่กำหนดให้ผู้เรียนมีลักษณะเป็นอย่างไร ปรัชญาการศึกษา เป็นปรัชญา ที่แตกหน่อมาจากปรัชญาแม่บทหรือปรัชญาทั่วไปที่ว่าด้วยความรู้ความจริงของชีวิต หากบุคคล มีความเชื่อว่า ความจริงของชีวิตเป็นอย่างไรปรัชญาการศึกษาจะจัดการศึกษาพัฒนาคนและพัฒนา ชีวิตให้เป็นไปตามนั้น ส่วนการจัดการเรียนการสอนก็ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามหลักปรัชญา การศึกษานั้น ๆ ดังนั้น การศึกษาเรื่องการเรียนรู้การสอนว่าควรจะเป็นอย่างไร จึงต้องศึกษาถึงที่มา คือ ปรัชญาด้วย “การจัดการศึกษาโดยไม่มีปรัชญาการศึกษาเป็นแนวทาง ก็เป็นเสมือนเรือที่แล่น ไปในท้องทะเลโดยไม่มีหางเสือ”

1.1.4 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับ การพัฒนาครูในการเขียนแผนการสอนเน้นกระบวนการ ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการจัด การเรียนการสอน ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการวัดประเมินผลจากสภาพจริง ความรู้เกี่ยวกับ การพัฒนาครูในการวิจัยในชั้นเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550, หน้า 19-27) ซึ่งกล่าวว่า ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร สถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ คือ การพัฒนางานวิชาการที่ส่งเสริมครูในการเขียน แผนการสอน การจัดการเรียนการสอนการประเมินผล และการวิจัยในชั้นเรียน การพัฒนางาน

งบประมาณให้เพียงพอต่อการบริหารโรงเรียน การพัฒนางานบุคคลของโรงเรียน รวมทั้ง การพัฒนางานทั่วไปให้เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียน โดยนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ธรรมาภิบาล” ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่ามาบูรณาการ ในการบริหารและจัดการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของกลิคแมน และคณะ (Glickman et al., 2007, p. 299) ที่เสนอว่า การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ ดำเนินการได้ใน 5 รูปแบบ คือ 1) การช่วยเหลือครูโดยตรง เป็นการช่วยเหลือครูผู้สอนให้สามารถ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนิเทศแบบคลินิก การนิเทศ แบบเพื่อนช่วยเพื่อน การสาธิตการสอน การช่วยเหลือด้านการสอน การช่วยเหลือด้านวิธีการและ เครื่องมือ การช่วยเหลือด้านประเมินผล การให้คำปรึกษา 2) การพัฒนาทีมงาน การสอนของครู การพัฒนาทักษะการทำงานกลุ่ม ประกอบด้วย การสร้างวินัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีมงาน การกำหนดปัญหาและเป้าหมายการแก้ปัญหาาร่วมกัน การวางแผนและดำเนินการแก้ไขปัญหาของ ทีมงาน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องสร้างแรงจูงใจ การเสริมแรงและสร้างขวัญกำลังใจจะทำให้ครูมี ศักยภาพในการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ 3) การพัฒนาวิชาชีพครู การสร้างความแข็งแกร่ง ทางวิชาการให้กับครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยการวางแผนการดำเนินการก่อนที่จะ จัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับครูผู้สอน โดยได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย เพื่อเป็นการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครูซึ่งจะส่งผลไปสู่ผู้เรียน 4) การพัฒนาหลักสูตร เพื่อให้ ครูมีความรู้ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผลการใช้ หลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ท้องถิ่น ชุมชน และสถานการณ์ในปัจจุบัน รวมถึงการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา และ 5) การทำวิจัยปฏิบัติการในห้องเรียน ช่วยให้ผู้สอนมีความรู้ความเข้าใจและทักษะพื้นฐาน สามารถใช้กระบวนการวิจัยนำการจัด การเรียนการสอน และการพัฒนาการเรียนรู้อันให้เหมาะสมกับผู้เรียน

1.1.5 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ความรู้ เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ความรู้เกี่ยวกับการบริหารตามสถานการณ์ ความรู้ในเทคนิค การบริหารใหม่ ๆ ความรู้ในเทคนิคทางวิชาการใหม่ ๆ ความรู้ในเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร สอดคล้องกับแนวคิดของธวัช บุนนาค (2550, หน้า 480) ที่กล่าวว่า ความรู้ความเข้าใจของ ผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยภายในปัจจัยภายนอกของ โรงเรียน การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ความรู้ในเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร เพื่อการวางแผนปรับแต่งองค์การตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารงาน และกำหนดแนวทางในการลด ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับองค์การและระดับบุคลากร ไปพร้อม

การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารงาน และกำหนดแนวทางในการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดแบบ Bass และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, pp. 9-32) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence หรือ Charisma leadership: II หรือ CL) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

1.1.6 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาจากหลักสูตรแกนกลาง ความรู้เกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ ความรู้เกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรสถานศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของกรมวิชาการ (2551) ที่กล่าวว่า ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับ

ทฤษฎีหลักสูตร การพัฒนาและการจัดทำหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินหลักสูตร สถานศึกษา การปรับปรุง การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้ดีขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของ บุคคล และสภาพสังคม การพัฒนาและใช้หลักสูตรจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัย การบริหารจัดการหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนตรงกัน เกี่ยวกับหลักสูตร รวมทั้งเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สอดคล้องกับแนวคิด ของทาบ (Taba, 1962, p. 10) ได้กล่าวถึงความหมายของหลักสูตร สรุปได้ว่า หลักสูตรเป็นเอกสาร ที่เขียนขึ้น โดยประกอบด้วยเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ เนื้อหาสาระ กิจกรรมหรือ ประสบการณ์การเรียนรู้และการประเมินผลการเรียนรู้ และการพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการ วินิจฉัย และตัดสินใจ เกี่ยวกับองค์ประกอบเหล่านั้น การพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของทาบ ดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนรวมทั้งสิ้น 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวินิจฉัยความต้องการ การศึกษา ความต้องการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก ผู้พัฒนาหลักสูตร (ครู) จะต้องวินิจฉัย ประสบการณ์ ความต้องการและความสนใจของผู้เรียนเพื่อกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ เมื่อทราบความต้องการของผู้เรียนหรือของสังคมแล้ว ผู้พัฒนา หลักสูตรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ซึ่งจะใช้กำหนดเนื้อหาว่าจะมีความเฉพาะ เจาะจงเพียงใดและวิธีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ 3) การเลือกเนื้อหา ผู้พัฒนาหลักสูตรเลือก เนื้อหาสาระที่จะนำมาให้ผู้เรียนศึกษาโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ เนื้อหาที่เลือกมานั้นจะต้องมี ความตรง ตามวัตถุประสงค์และมีนัยสำคัญต่อผู้เรียน 4) การจัดองค์ประกอบของเนื้อหา เนื้อหาที่ คัดเลือกมาได้นั้น ผู้พัฒนาหลักสูตรจะต้องนำมาจัดเรียงลำดับโดยใช้เกณฑ์หรือระบบบางอย่าง ทั้งยังจะต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงและการเน้นให้เหมาะกับวัตถุประสงค์ที่จะสอนและระดับของ ผู้เรียน 5) การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ ผู้พัฒนาหลักสูตรจะต้องพิจารณาเรื่องของการจัด เรียงลำดับประสบการณ์ และจะต้องเลือกวิธีการจัดการเรียนการสอนที่จะสร้างประสบการณ์ เกี่ยวกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ 6) การจัดองค์ประกอบของประสบการณ์การเรียนรู้ การจัด องค์ประกอบของประสบการณ์การเรียนรู้ ผู้พัฒนาหลักสูตรจะต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์การสอน ที่สำคัญคือการพัฒนากระบวนการสร้างมโนทัศน์ และคำนึงถึงคำถามสำคัญ ได้แก่ จะทำอย่างไร ให้เนื้อหาสาระสอดคล้องกับประสบการณ์และความสนใจของผู้เรียนและจะทำอย่างไรให้การจัด ประสบการณ์ การเรียนรู้สอดคล้องและตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล

1.1.7 ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ประกอบด้วย ความรู้ เกี่ยวกับการนิยามปัญหาการวิจัย ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย ความรู้เกี่ยวกับสถิติเพื่อการวิจัย สอดคล้องกับวิชิต สุรัตน์เรืองชัย (2546) ที่กล่าวถึงการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนว่า การที่ครู

สามารถทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีกับวงการการศึกษา เพราะคุณค่าหรือผลงานจากการคิดค้นนวัตกรรมทางการศึกษาขึ้นมาใช้ได้ผลนั้น จะก่อประโยชน์ต่อผู้เรียน ผู้เรียนแต่ละคนมีความรู้ความสามารถพื้นฐานแตกต่างกัน บางคนเรียนรู้ได้เร็วก็ไม่สร้างปัญหากับครูผู้สอน แต่ผู้เรียนที่เรียนช้าและครูยังใช้รูปแบบการสอนแบบเดียวกัน ผู้เรียนกลุ่มนี้จะเรียนตามไม่ทัน และอาจสร้างปัญหาให้กับครู กับโรงเรียน และสังคมส่วนรวม การที่ครูไม่วางแผน แต่ได้ใช้ความพยายามวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาอย่างมีหลักการ แล้วคิดหาทางแก้ปัญหา จนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เรียนให้ดีขึ้น ผู้เรียนเกิดการใฝ่รู้ใฝ่เรียน จนในที่สุดมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับเป็นที่น่าพอใจ และไม่มีปัญหาการเรียนอีกต่อไป ครู ครูมีการวางแผนการทำงานอย่างมีระบบ ได้แก่ วางแผนการสอน เลือกวิธีสอนที่เหมาะสม ประเมินผลการทำงานเป็นระยะ โดยมีเป้าหมายชัดเจน จะทำอะไรกับใคร เมื่อไร ด้วย เหตุผลอะไร และทำให้ทราบผลการกระทำว่าบรรลุเป้าหมายเพียงใด ได้อย่างไร จึงช่วยให้ครูได้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หาทางแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ในการคิดแก้ปัญหา สามารถพัฒนาเป็นผลงานที่มีประโยชน์เป็นที่ยอมรับได้ สถาบัน การที่ครูต้องศึกษาค้นคว้าเนื้อหาวิชาที่ตนรับผิดชอบและปฏิบัติหน้าที่อยู่ให้มากขึ้น จะช่วยให้การบริหารงานวิชาการในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถกำหนดสาเหตุ และชี้ประเด็นปัญหาได้ชัดเจน แก้ปัญหาได้ตรงจุด ยกระดับมาตรฐานวิชาการของสถาบันสูงขึ้น เช่น ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนสูงขึ้น ไม่มีปัญหาในการเรียน ความรู้ ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาครูให้มีความรู้โดยใช้กระบวนการวิจัย การสร้างนวัตกรรม การจัดการอบรม เชิญวิทยากร เพื่อพัฒนาครูให้มีความรู้ในการวิจัย การใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของนงลักษณ์ วิรัชชัย (2545) สุวิมล ว่องวาณิช (2544) ทิศนา แคมมณี (2540) อุทุมพร จามรมาน (2544) สุวัฒนา สุวรรณเขตนิยม (2540) กิตติพร ปัญญาภิญ โยผล (2540) ที่ได้ให้ความหมายและลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติในชั้นเรียน (Classroom action research) โดยสรุปว่า หมายถึง การวิจัยที่ผู้สอนเป็นผู้ดำเนินการ โดยการศึกษาวิเคราะห์ แสวงหาข้อมูลหรือพยายามตั้งปัญหาในการเรียนการสอน ออกมาและแสวงหาวิธีการเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยกระบวนการที่เชื่อถือได้ แล้วนำผลที่ได้ไปแก้ปัญหาคือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนที่กำลังดำเนินการอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ซึ่งผลของการวิจัยอาจเกิดประโยชน์เฉพาะต่อปัญหานั้นในเวลานั้น เท่านั้น อาจไม่เกิดประโยชน์ต่อปัญหาอื่นก็ได้ การวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนจึงมีลักษณะเฉพาะเจาะจงต่างจากการวิจัยทางการศึกษาทั่ว ๆ ไป

1.2 ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้ มีองค์ประกอบย่อย คือ การนิเทศและประเมินผลการสอน การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินและการปรับปรุงหลักสูตร การพัฒนากระบวนการกลุ่ม การทำวิจัย เชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทั้งนี้เนื่องจาก ลักษณะหนึ่งของภาวะผู้นำที่เป็นเอกลักษณ์ของผู้บริหาร โรงเรียนคือความเป็นผู้นำทางวิชาการ ตามที่ ฮอย และฮอย (Hoy & Hoy, 2003) กล่าวว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้นำทางการศึกษาที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จแก่นักเรียนทุกคน โดยการสนับสนุน รักษา และคงสภาพวัฒนธรรมโรงเรียนและ โครงการการเรียนการสอนที่ยังผลต่อการเรียนของนักเรียนและต่อความก้าวหน้าทางอาชีพของครู สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของเพอกรี และสมิธ (Purkey & Smith, 1983) ที่พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน อิทธิพลที่ผู้นำทางวิชาการมีต่อการเรียนการสอนนั้นกว้างมาก จากการวิจัยของนักการศึกษาตามที่กล่าวมานี้พอสรุปได้ว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลคือโรงเรียนที่มีผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ นั่นคือ การบริหารจัดการภายใต้ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่งได้แก่การใส่ใจและดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นสำคัญ เช่น สร้างบรรยากาศที่ทำให้นักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ ครูมีสำนึกรับผิดชอบต่อนักเรียนทุกคนในชั้นเรียน ครูทุกคนต้องรับผิดชอบการสอนและนักเรียนทุกคนต้องรับผิดชอบต่อการเรียน โรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการใช้กลยุทธ์การสอนที่เกิดผลดี ครูทำการประเมินผลการสอนของตนอย่างต่อเนื่องและเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของนักเรียนที่เปลี่ยนไป มีบรรยากาศที่คาดหวังว่านักเรียนทั้งหมดจะมีผลสำเร็จสูง ครูจะส่งเสริมและปลุกฝังความเชื่อมั่นในตัวนักเรียนให้สามารถประสบผลสำเร็จทางวิชาการได้ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีบรรยากาศที่เป็นระเบียบ จริงจัง เจียบสงบ และมุ่งสู่สัมฤทธิ์ผลทางวิชาการ การปฏิบัติการใด ๆ ในโรงเรียน จะต้องดำเนินการให้เกี่ยวข้องกับวิธีการหลักของการสอนและการเรียนรู้ เวลาสำหรับการสอนจะต้องสำคัญกว่ากิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียน สร้างระบบการประเมินผลกำกับติดตามประเมินการเรียนรู้ของนักเรียนบ่อย ๆ ใช้ข้อมูลที่ได้มาเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงโรงเรียนทั้งโรงเรียน

1.2.1 การนิเทศและประเมินผลการสอน ประกอบด้วย มีความสามารถในการติดตามการใช้หลักสูตร จัดระบบการเข้านิเทศกระบวนการเรียนรู้ที่กำหนดในแผนการสอนของครู ออกแบบและพัฒนารูปแบบการนิเทศการสอน มีทักษะการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร ให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ผลการนิเทศการเรียนการสอน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, หน้า 262-263) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศการเรียนการสอน ดังนี้ ศึกษาพิเศษก็มีจำนวน

จำกัดไม่สามารถนิเทศได้อย่างทั่วถึงและเจาะลึกถึงการเรียนการสอนในห้องเรียน การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการใช้ทรัพยากรในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์ สูงสุด ซึ่งบุคลากรมีจำนวนมากและมีความชำนาญในสาขาเป็นการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการศึกษาด้วย การนิเทศภายในโรงเรียนจะสร้างความใกล้ชิดความคุ้นเคยกันและการ ทำงานร่วมกันมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน การประสานในโรงเรียนสะดวกเพราะความคุ้นเคยกันสามารถ ประชาสัมพันธ์งานได้ทั่วถึง กล่าวโดยสรุป การนิเทศมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากกระบวนการนิเทศเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานในด้านการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับบริบททางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลง การดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน สอดคล้องกับคมกริช มาตรฐานวิชาชีพ (2553) กล่าวว่า การนิเทศเป็นวิธีการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถสำหรับหน่วยงาน โดยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายในการดำเนินงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและนวัตกรรมการสอนต่าง ๆ นอกจากนั้นยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูอีกด้วย และการนิเทศภายในมีจำเป็นและความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษา เพราะเป็นความร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมแรงของบุคลากรทุกภาคส่วนที่จะต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สูงขึ้น การให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษาได้แสดงศักยภาพของตนเองในการจัดการเรียนรู้ เพื่อมุ่งสู่คุณภาพที่สูงขึ้นของผู้เรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของศิวากร นันโท (2550) เรื่องการพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 กรณีศึกษา โรงเรียนวัดท่าใหม่โรงเรียน วัดลาดตระโห่ง โรงเรียนวัดศรีพม่า สามารถปฏิบัติได้ในสถานการณ์จริงของโรงเรียนขนาดเล็ก และผลการประเมิน รูปแบบการนิเทศภายใน พบว่าผู้บริหาร โรงเรียน ครูผู้นิเทศ และครูผู้รับการนิเทศมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการนิเทศภายในของโรงเรียนขนาดเล็ก

1.2.2 การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน ประกอบด้วย เป็นตัวแบบของความเป็นประชาธิปไตย เสริมสร้างกระบวนการกลุ่มเสริมสร้างบุคลากรในการทำงานเป็นทีม สร้างทักษะการทำงานเป็นทีมในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมให้กับครูผู้สอน วัตค็อก (Woodcock, 1989 อ้างถึงใน จิราภรณ์ สีขาว, 2541) กล่าวว่าความสามารถของผู้บริหารในการเป็นตัวแบบของความเป็นประชาธิปไตย เสริมสร้างกระบวนการกลุ่มเสริมสร้างบุคลากรในการทำงานเป็นทีม สร้างทักษะการทำงานเป็นทีมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมในกิจกรรมอื่น ๆ ของโรงเรียน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงาน

มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม มุ่งปรับปรุงคุณภาพความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างสมาชิก ให้มีประสิทธิภาพของกลุ่มสูงขึ้นได้ เพื่อมีการวางแผนที่มีจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพผ่านการวิเคราะห์ห้อย่างมีระบบ และได้การยอมรับในหน่วยงานในการสร้างทีมงานมีวัตถุประสงค์พื้นฐานในการปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหาระหว่างสมาชิกของกลุ่มด้วยการทำงานร่วมกันตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ วัตถุประสงค์ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจบทบาทของตนดีขึ้นในการทำงานเป็นกลุ่ม มีความเข้าใจดีขึ้นเกี่ยวกับ “ธรรมเนียม” หรือกฎข้อบังคับของกลุ่ม นั่นคือ วัตถุประสงค์และบทบาทในการทำงานทั้งหมดในองค์กร เพิ่มพูนการสื่อสารในระหว่างสมาชิกของกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะผลกระทบต่ประสิทธิภาพของกลุ่ม ความสนับสนุนซึ่งกันและกันเพิ่มขึ้นในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ความเข้าใจอย่างกระจ่างแจ้งเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม เช่น พฤติกรรมและความสัมพันธ์ของกลุ่มที่การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเกี่ยวกับปัญหาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มทั้งระดับที่เกี่ยวกับการทำงานโดยตรง และระดับที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในระหว่างบุคคล ความสามารถที่จะใช้ความขัดแย้งไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทางทำลาย การร่วมมือร่วมใจมากขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มและการลดการแข่งขันลง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างมากต่อบุคคล ต่อกลุ่ม และต่อองค์กร การเพิ่มพูนความสามารถของกลุ่มที่จะทำงานร่วมกับกลุ่มอื่น ๆ ในองค์กร มีความรู้สึกของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดของอาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2550) ที่ได้กล่าวถึงการพัฒนาคณาจารย์ไว้ว่า จะต้องพัฒนาคณาจารย์ให้มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างความเข้มแข็งให้เพียงพอที่จะเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และปรับเปลี่ยนบทบาทจากการให้ความสำคัญกับการทำงานประจำและงานเอกสาร มาเป็นการสนับสนุนเชิงกลยุทธ์ให้องค์กรสามารถบริหารกำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2.3 การพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินและการปรับปรุงหลักสูตร ประกอบด้วย มีความสามารถในการนำการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มีความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสนองความต้องการของผู้เรียน มีความสามารถในการนิเทศติดตามการใช้หลักสูตร มีความสามารถในการปรับปรุงหลักสูตรทุกปีการศึกษา ฆนัท ธาตุทอง (2550, หน้า 59) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรว่า การจัดทำหรือหลักการพัฒนาหลักสูตรนั้นมีสิ่งที่จะต้องปฏิบัติและพิจารณาที่สำคัญ คือ การกำหนดเป้าหมายเบื้องต้นของหลักสูตรที่จัดทำนั้น ให้ชัดเจนว่ามีเป้าหมายเพื่ออะไร ทั้งโดยส่วนรวมและส่วนย่อยของหลักสูตร หลังจากนั้นจึงเลือกเนื้อหากิจกรรมการเรียนการสอน วิธีการประเมิน และกำหนดรูปแบบในการนำหลักสูตรไปใช้

ในโรงเรียน ซึ่งการดำเนินการจะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้การพัฒนาหลักสูตรดำเนินไปอย่างครบถ้วนและเกิดผลดี นั่นคือ ได้หลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ เซเลอร์, อเล็กซานเดอร์ และเลวิส (Saylor, Alexander, & Lewis, 1981, p. 30 อ้างถึงใน ฆนัท ชาติทอง, 2550, หน้า 47-48) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร คือ การศึกษาตัวแปรต่าง ๆ จากภายนอก ได้แก่ ภูมิหลังของนักเรียน สังคม ธรรมชาติของการเรียนรู้ แผนการศึกษาแห่งชาติ ทรัพยากร และความสะดวกสบายในการพัฒนาหลักสูตรและคำแนะนำจากผู้ประกอบอาชีพ การกำหนดความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ เพื่อการออกแบบหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ โดยครูเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมของการสอน การวางแผนหลักสูตร รวมถึงการแนะนำแหล่งของสื่อการเรียนรู้โดยให้มีความยืดหยุ่นและมีอิสระแก่ครูและนักเรียน การประเมินผลหลักสูตร ทำโดยครูเป็นผู้พิจารณาขั้นตอนการประเมิน เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน โดยวางแผนหลักสูตรร่วมกันพิจารณาขั้นตอน การประเมินผลหลักสูตรซึ่งข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะใช้เป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจ เพื่อวางแผนในอนาคตต่อไป และสอดคล้องกับฆนัท ชาติทอง (2550, หน้า 55) ที่กล่าวถึง การนำหลักสูตรไปใช้ ว่ามีความสำคัญยิ่งกว่าขั้นตอนตอนใด ๆ ทั้งหมดเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหลักสูตร ถึงแม้หลักสูตรจะสร้างไว้ดีเพียงใดก็ตาม ยังไม่สามารถจะกล่าวได้ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ถ้าหากว่าการนำหลักสูตรไปใช้ดำเนินไปอย่างไม่ถูกต้องหรือไม่ดีเพียงพอ ความล้มเหลวของหลักสูตรก็จะเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะฉะนั้นการนำหลักสูตรไปใช้ จึงมีความสำคัญที่ผู้เกี่ยวข้องในการนำหลักสูตรไปใช้ จะต้องทำความเข้าใจกับวิธีการขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้สามารถนำหลักสูตรไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตามความมุ่งหมายทุกประการ การนำหลักสูตรไปใช้เป็นงานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ตั้งแต่ผู้บริหารระดับกระทรวง กรม กอง ผู้บริหารระดับโรงเรียน ครูผู้สอน ศิษยานิเทศก์ และบุคคลอื่น ๆ ขอบเขตและงานของการนำหลักสูตรไปใช้เป็นงานที่มีขอบเขตกว้างขวาง เพราะฉะนั้นการนำหลักสูตรไปใช้จึงเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างรอบคอบและระมัดระวัง

1.2.4 การพัฒนากระบวนการกลุ่ม ประกอบด้วย พัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้กระบวนการกลุ่ม พัฒนาศักยภาพในด้านอารมณ์และสังคม ให้สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเอง มีความเข้าใจและรู้จักตนเองมากขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ฝึกความเชื่อมั่นในตัวเอง ฝึกนิสัยในการทำงานร่วมกันของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ คมเพชร ฉัตรศุภกุล (2546, หน้า 149-150) กล่าวว่า กระบวนการกลุ่มมีความสำคัญคือ สามารถช่วยให้บุคคลมีโอกาสฝึกทักษะให้แก่ตนเองเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาส่วนตัวและคนอื่นช่วยให้คนพบหนทางในการที่จะช่วยให้สมาชิกปรับตัวเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม มีทักษะในการทำงานกลุ่ม มีความเข้าใจตนเองและเข้าใจผู้อื่น ตลอดจนมีความสามารถ

ในการแก้ปัญหา สอดคล้องกับแนวคิดของทองอินทร์ วงศ์โสธร และคณะ (2555, หน้า 286) ที่กล่าวถึงเป้าหมายสำคัญของกระบวนการกลุ่มก็เพื่อให้บุคคลในกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และร่วมกันดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยลักษณะของกลุ่มจะพบพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายได้โดยเร็วและสร้างเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคลภายในกลุ่มให้แน่นแฟ้นมากขึ้น ได้แก่ พฤติกรรมดังต่อไปนี้ 1) การริเริ่ม เป็นพฤติกรรมการเสนอความคิดหรือแนวทางในการพิจารณาหรือแก้ปัญหากับพยายามให้สมาชิกคนอื่น ๆ มีการเคลื่อนไหวในการใช้ความคิดหรือให้ความเห็น 2) การแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติม คือการถามคำถามเพื่อให้ได้ข้อมูลหรือข้อเสนอที่จะนำมาเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาหรือการทำงานของกลุ่ม 3) การให้ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็น เป็นการเสนอข้อมูลหรือความคิดเห็นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่กลุ่มกำลังพิจารณา เพื่อให้กลุ่มได้ข้อมูลและแนวทางในการพิจารณาหรือแก้ไขปัญหาที่กว้างขวางมากขึ้น 4) การรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นโดยมีผู้ฟัง และไม่กล่าวหรือแสดงอาการดูหมิ่นดูแคลนความคิดเห็นเหล่านั้น ถ้าเป็นความคิดเห็นที่ไม่ตรงประเด็นหรือไม่มีเหตุผลสมควรก็หักล้างกันด้วยเหตุผลและทำที่ละมุนละม่อม 5) การประสานแนวคิด หมายถึงการเชื่อมโยงแนวความคิดที่สอดคล้องกันเข้าด้วยกัน เพื่อให้เห็นประเด็นของปัญหาอย่างเด่นชัดหรือช่วยให้การดำเนินงานของกลุ่มเป็นไปอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กัน 6) การชี้แจงหรือขยายความ เป็นการให้รายละเอียดในเรื่องหรือประเด็นที่กลุ่มยังมองเห็นไม่ชัดเจนหรือยังเข้าใจไม่ตรงกัน 7) การสรุป คือ การชี้ประเด็นให้ชัดเจน บอกให้กลุ่มทราบถึงสภาพของงานที่กำลังดำเนินอยู่หรือบ่งบอกความคืบหน้าของงานที่กำลังกระทำ 8) การประเมิน คือการพิจารณาถึงผลการทำงานของกลุ่มเพื่อหาข้อดีหรือจุดบกพร่องในการทำงานกับเป็นการตรวจสอบด้วยการทำงานของกลุ่ม เป็นไปในแนวที่จะทำให้การทำงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่วางไว้มากที่สุดเพียงใด

1.2.5 การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยในชั้นเรียน ประกอบด้วย บรรยายความรู้ด้านสถิติวิจัยให้กับครูผู้สอน เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยทดลองวิธีสอนในวิชาที่รับผิดชอบ เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อการแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน ฮอปกินส์ (Hopkins, 1993, pp. 57-56) กล่าวว่า การวิจัยในชั้นเรียนมีหลักการที่พึงคำนึงถึงอยู่ 6 ประการ คือ ภาระหน้าที่อันดับแรกของครูก็คือ สอนหรือจัดการเรียนรู้ ดังนั้น ครูในฐานะนักวิจัย (Teacher as researcher) ไม่ควรปล่อยให้ระเบียบวิธีวิจัยไปทำให้พันธกิจในการสอนต้องชะงักงัน ต้องคำนึงถึงจรรยาบรรณในการที่จะระมัดระวังในการเลือกกลยุทธ์ในการสอนใหม่ ว่าควรรอบคอบมีหลักวิชาการรับ เพราะมีฉะนั้นอาจพลาดไปเลือกกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลน้อยกว่าวิธีสอนเดิม วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลไม่ควรต้องใช้เวลาจนทำให้ไปแย่งชิงเวลาในการจัดการเรียนการสอนของครู ระเบียบวิธีวิจัย

ควรเป็นระเบียบวิธีที่น่าเชื่อถือเพียงพอที่จะทำให้ครูตั้งสมมติฐานที่อยู่บนฐานของข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ในกรณีนี้ไม่ว่าจะเป็นสมมติฐานที่มาจากการอนุมานหรือสมมติฐานที่มาจากการอุปมาน ปัญหาวิจัยที่เลือกควรเป็นปัญหาวิจัยที่ครูผู้วิจัยสนใจและตั้งใจจะหาคำตอบจริง ๆ และอยู่ในวิสัยที่ตนมีความสามารถจะทำได้ ครูผู้วิจัยจำเป็นต้องใส่ใจต่อขั้นตอนปฏิบัติที่ต้องคำนึงถึงจริยธรรมหรือจรรยาบรรณในงานหรือเกี่ยวข้องกับงานที่ทำหรือที่วิจัย เช่น การวิจัยในชั้นเรียนนั้น เป้าหมายหลักคือพัฒนาผู้เรียนตามภารกิจหลักของครู และเมื่อพัฒนาผู้เรียนแล้ว ควรเรียนรู้ด้วยว่าที่พัฒนาได้ผลนั้นพัฒนาด้วยวิธีอะไร อย่างไร หากประเมินระหว่างเรียนแล้วทราบว่ายังไม่ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ก็สามารถปรับปรุงวิธีการจนกว่าจะได้ผล เพราะเป้าหมายคือผู้เรียนพัฒนาขึ้นกว่าเดิม ครูผู้วิจัยในชั้นเรียนจะปรับปรุงนวัตกรรมหรือวิธีการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ได้ผล สอดคล้องกับแนวคิดของกรมวิชาการ (2546, หน้า 52-55) ที่กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการส่งเสริมการวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ หรือนำการวิจัยเข้าไปสู่สถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อให้การบริหารจัดการขององค์กรวิจัยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของการทำวิจัยในชั้นเรียน 2) การให้การยอมรับนับถือครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน 3) การให้ความสำคัญกับการทำวิจัยในชั้นเรียน 4) การมีความรับผิดชอบต่อครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน 5) การส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของครูผู้ทำวิจัยในชั้นเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของจอห์นสัน และบัตตัน (Johnson & Button, 1998, pp. 48-51) โดยเสนอผลการทดลองพัฒนาครูโดยการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนซึ่งปรากฏว่าประสบความสำเร็จด้วยดี นับเป็นกระบวนการที่พัฒนาวิชาชีพของครู และผลการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยได้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาทักษะการทำวิจัยในชั้นเรียนหลายประการ ได้แก่ 1) เสนอแนะให้ครูศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 2) ให้ครูตั้งปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวเองในการทำการสอน 3) จัดให้มีโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเป็นโครงการระยะยาว 4) สนับสนุนให้มีการร่วมมือกันทำงานระหว่างนักวิชาการในมหาวิทยาลัยกับครูในโรงเรียน และ 5) จัดหาให้วิธีการให้ครูทำวิจัยได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนผลงานของตนเอง

1.2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย บริหารงานงบประมาณบุคคล และบริหารทั่วไปให้ส่งเสริมงานวิชาการ มีการสื่อสารสองทางเรื่องงานวิชาการกับครูผู้สอนและนักเรียน สร้างสิ่งแวดล้อมทั้งในอาคารเรียนและบริเวณโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ทั้งนี้เพราะบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา คือ บทบาทในการคิด วางแผน ดำเนินงาน ประเมินผล ปรับปรุง แก้ไข การดำเนินงานของสถานศึกษาทุกด้าน โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามขั้นตอนดังกล่าว เพื่อให้การจัดการศึกษา

ของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยมีเป้าหมายสุดท้ายอยู่ที่นักเรียนที่มีคุณภาพ (นรา สมประสงค์ และเสรี ลาซโรจน์, 2546, หน้า 95) สอดคล้องกับแนวคิดด้าน การจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนของไพฑูรย์ ศรีฟ้า (2557) ซึ่งอธิบายว่าสภาพแวดล้อมทางการเรียนแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะด้วยกัน คือ 1) สภาพแวดล้อมทางด้านกายภาพ จะส่งผลต่อการเรียนการสอน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน แบ่งออกเป็น สภาพแวดล้อมภายในห้องเรียน ประกอบด้วยห้องเรียนและอุปกรณ์การเรียนต่าง ๆ แสงสว่าง สี เสียง อุณหภูมิ สภาพแวดล้อมภายนอกห้องเรียน ได้แก่ แหล่งความรู้ต่าง ๆ เช่น แหล่งวิทยบริการ ห้องปฏิบัติการ ห้องทดลอง โรงฝึกงาน ห้องสมุด ศูนย์วัฒนธรรมต่าง ๆ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับการเรียน และการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมนอกเหนือจากในห้องเรียน 2) สภาพแวดล้อมทางด้านจิตภาพ ได้แก่สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ ความรู้สึกจิตใจ เจตคติของนักเรียนที่มีต่อการเรียนการสอน แบ่งออกเป็นองค์ประกอบสำคัญใหญ่ ๆ 2 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบด้านนักเรียน บุคลิกภาพและพฤติกรรมของนักเรียน จะมีความสัมพันธ์และอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน บุคลิกภาพและพฤติกรรมของนักเรียนที่สำคัญ ได้แก่ การร่วมกิจกรรม ความมีระเบียบในการทำงาน ความเป็นประชาธิปไตย ระดับสติปัญญา สถานภาพทางครอบครัว องค์ประกอบด้านผู้สอน บุคลิกภาพและพฤติกรรมของครูผู้สอนบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้สอน ความรู้และประสบการณ์ คุณวุฒิของครู เทคนิคการสอน การสอนของครูเริ่มตั้งแต่การวางแผนการสอน การดำเนินการสอนและการประเมินผล 3) สภาพแวดล้อมทางด้านสังคม ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น ความสัมพันธ์ระหว่าง นักเรียนกับนักเรียนด้วยกัน นักเรียนกับครูผู้สอน รวมถึงกฎ ระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียน องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมทางการเรียนด้านสังคม เช่น การสร้างบรรยากาศในชั้นเรียน การสร้างแรงจูงใจ หากนักเรียนเกิดแรงจูงใจที่จะเรียน จะทำให้ผลการเรียนดีขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนความสำเร็จด้านวิชาการและพฤติกรรมของนักเรียนมีผลมาจากความสัมพันธ์ ที่มีระหว่างครูและนักเรียน กล่าวคือ คุณภาพของความสัมพันธ์และการให้ความสนับสนุน ร่วมมือกันส่วนบุคคลในชั้นเรียน มีผลต่อระดับความต้องการของนักเรียนแต่ละคน ต่อเนื่องมาจนถึงความสามารถในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ และความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมด้านการเรียน

1.2.7 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ประกอบด้วย มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ให้การสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนทุกรูปแบบ ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ทั้งนี้เพราะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การกำหนดรูปแบบหรือแนวทางในการประสานงาน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคลากรในชุมชน การทำหน้าที่ประสานงานตลอดจนเป็นผู้แก้ปัญหาบางประการของชุมชน ทั้งนี้เพื่อให้เห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาและเข้ามามีบทบาทในการจัดการศึกษา (สุขุม กิจสงวน, 2548, หน้า 63) สอดคล้องกับแนวคิดของกรมสามัญศึกษา (2544 อ้างถึงใน สุขุม กิจสงวน, 2548, หน้า 62-63) ที่ได้กำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนในการควบคุม ดูแล หรือดำเนินการบริหารงานโรงเรียนกับชุมชนไว้ ดังนี้ 1) การวางแผนและโครงการ ผู้บริหารควรวางแผนสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน ศึกษารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของชุมชน ทำแผนโครงการ ปฏิทินปฏิบัติงานเป็นเอกสาร และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทราบทั่วกันทั้งในโรงเรียนและชุมชน 2) การสร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติของโรงเรียน ผู้บริหารควรกำหนดอุดมการณ์เพื่อสร้างเสริมคุณธรรมของโรงเรียน สร้างและเผยแพร่เกียรติประวัติในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านกีฬา ด้านกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนและชุมชน 3) การให้บริการชุมชน เพื่อนำโรงเรียนสู่ชุมชนหรือนำชุมชนสู่โรงเรียน เช่น แจงข้อมูล ความเคลื่อนไหวของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ ปรับปรุงบริการต่าง ๆ ที่โรงเรียนให้แก่ชุมชน รวมทั้งให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ของโรงเรียน ตลอดจนความร่วมมือด้านต่าง ๆ 4) การได้รับการสนับสนุน ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำหลักฐาน ระเบียบ ข้อบังคับความร่วมมือจากชุมชน วางนโยบายขอบข่าย และสิ่งที่โรงเรียนควรได้รับการบริการจากชุมชนและการให้บริการแก่ชุมชน 5) งานโรงเรียนกับชุมชนอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย 6) การประเมินผลงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จัดให้มีการประเมินและผลการประเมินมาวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.3 ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น 9 ด้าน ดังนี้ ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills) คือ ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการนิเทศ ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) คือ ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์ ทักษะการประเมินผล และการวางแผน ทักษะการสังเกตบริหารและการจัดการเรียนการสอน ทักษะการวิจัยและประเมินผล และทักษะการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถ โน้มน้าว จูงใจ หรือชี้นำให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา รวมถึง ประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้งานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้อง โดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

โดยมีทักษะที่สำคัญตามแนวคิดของกลิคแมน (Glickman, 1990 cited in Chell, 2007, p. 11) คือ

- 1) ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills) ประกอบด้วย ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะการนิเทศ ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม
- 2) ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) คือ ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์ ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ทักษะการสังเกต ทักษะการวิจัยและประเมินผล และสอดคล้องกับงานวิจัยของประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์เอกสาร 22 รายการ และสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ 1) การบริหารจัดการ โรงเรียน (School management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ วางแผนปฏิบัติการ จัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุน การใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ และสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่าง ๆ 2) การบริหารจัดการหลักสูตร และการสอน (Curriculum and instruction management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เน้นความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู มีความสามารถในการนิเทศการสอนของครู ประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ออกแบบ สร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประสานงานหลักสูตร ติดตาม กำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร กระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และบริหารเวลา พิกัดระยะเวลาการเรียนการสอน โดยทำตัวให้พบเห็น อยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน 3) การบริหารตนเอง ทีมงานและชุมชน (Community team and personal management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม จริยธรรม ยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น คิดนอกกรอบ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน ทักษะของผู้นำ จำแนกเป็น 9 ด้าน ดังนี้

1.3.1 ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills)

1.3.1.1 ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับครูและบุคลากรในโรงเรียน มีทักษะในการใช้หลักการผสมกับศิลปะในการบริหารงาน สร้างความเชื่อถือโดยแสดงความสามารถทางวิชาการให้ประจักษ์ สร้างความเชื่อถือโดยแสดงความสามารถในการบริหารให้ประจักษ์ ยกย่องความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถ ทั้งนี้เพราะบุคคลจะเรียนรู้จักตนเองได้จากการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น จากสัมพันธ์ภาพนี้ บุคคลจะได้รู้จุดเด่น และจุดด้อยของตนเอง รู้และเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งเรียนรู้

ความเป็นจริงของโลก โดยสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคลจะช่วยให้การเรียนรู้เป็นไปโดยไม่บิดเบือน มีการยอมรับและเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างที่เป็นจริง ดังนั้นสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคคล จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำบุคคลไปสู่ การพัฒนาเอกลักษณ์ของตนเอง การมีความรู้สึกที่ชีวิตมีความหมาย และมีคุณค่า และการมีสุขภาพจิตที่ดีและสามารถพัฒนาตนให้ไปถึงศักยภาพสูงสุดของตนได้ (เอมอร์ กฤษณะรังสรรค์, 2552) นอกจากนี้ เอมอร์ กฤษณะรังสรรค์ (2552) กล่าวถึงทักษะในการสร้างสัมพันธภาพที่จะกล่าวในที่นี้ ได้แก่ การเปิดเผยตนเองและไว้วางใจซึ่งกัน และการสื่อสารที่เข้าใจตรงกัน ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการฟัง ทักษะการทวนเนื้อหา ทักษะการสะท้อนความรู้สึก และทักษะการถาม การเปิดเผยตนเอง (Self disclosure) การเปิดเผยตนเอง หมายถึง การเปิดเผยให้ผู้อื่นรู้ถึงความรู้สึก หรือปฏิกิริยาที่ตนเองมีต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การเปิดเผยตนเองไม่ได้หมายถึง การบอกถึงประวัติหรือเรื่องราวในอดีตของตนเอง แต่เรื่องราวในอดีตก็อาจจะช่วยให้บุคคลอื่นเข้าใจสาเหตุหรือที่มาของความรู้สึกที่เรามีต่อเหตุการณ์นั้น ๆ ความไว้วางใจ (Trust) และความน่าไว้วางใจ (Trustworthy) ความไว้วางใจ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์กร วิกฤตการณ์สำคัญที่สุดที่เกิดขึ้นในสัมพันธภาพ คือ ความไม่สามารถในการไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระดับความไว้วางใจเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับ การกระทำของบุคคลทั้งสองฝ่าย และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยากแต่ทำลายได้ง่าย ในสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีระดับที่เหมาะสมตามโอกาสและสถานการณ์ การไม่ไว้วางใจเลย และไว้วางใจในทุกโอกาส เป็นการไว้วางใจที่ไม่เหมาะสม ความไว้วางใจเกิดขึ้น เมื่อบุคคลเต็มใจที่จะเสี่ยงต่อผลที่จะเกิดขึ้นจากการเปิดเผยตนเองเกี่ยวกับ ความคิด ความรู้สึก ทศนคติ และปฏิกิริยาที่เขามีต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ความน่าไว้วางใจ จะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลทำให้ผู้อื่นมั่นใจว่าเขาได้รับประโยชน์จากการเสี่ยงเปิดเผยตนเอง บุคคลที่จะได้รับความไว้วางใจคือ บุคคลที่แสดงออกถึง การยอมรับ การช่วยเหลือสนับสนุน และให้ความร่วมมือกับผู้อื่น การแสดงออกถึงการยอมรับ จะช่วยให้ผู้อื่นลดความรู้สึกกลัวและความกังวลต่อความอ่อนแอของตนเอง และทำให้กล้าเปิดเผยตนเองมากขึ้น

1.3.1.2 ทักษะการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย มีทักษะในการฟังสามารถวิเคราะห์สาระที่ฟังได้ชัดเจน มีทักษะในการอธิบายความรู้และแนวทางปฏิบัติทางวิชาการ มีทักษะในการอธิบายนโยบายการบริหาร มีทักษะในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนต่อชุมชน ทั้งนี้เนื่องจากทักษะการสื่อสารมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะต้องใช้ในชีวิตประจำวัน การสื่อสารจึงต้องมีความชัดเจนทั้งทางสีหน้าและท่าทาง การสื่อสารของคนจะใช้กลไกอยู่ 2 ชนิด คือ วัจนภาษา (Oral communication) คือ ภาษาที่เป็นคำพูด เป็นถ้อยคำ หรือการเขียน และอวัจนภาษา (Non-verbal communication) คือ ภาษาท่าทาง สายตา การแสดงออก (เนชั่น, 2550) สอดคล้องกับแนวคิดของ

ชนิดา ภูมิสถิตย์ (2555) กล่าวว่า ทักษะการสื่อสารความเข้าใจ คือความสามารถในการแสดงออกที่สื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ถูกต้องชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจต่อกัน และสานต่อเรื่องราวที่สื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสาร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ได้แก่ ทักษะการฟัง การทวนเนื้อความ การสะท้อนความรู้สึก และการถามคำถาม ในขณะเดียวกัน ผู้รับสารจะรับสารได้ถูกต้องตรงกับที่ผู้ส่งสารเจตนาจะสื่อ ผู้รับสารก็จะต้องคำนึงถึงปัจจัยบางประการด้วยเช่นกัน ทั้งนี้สาระสำคัญที่ผู้ส่งสารสื่อออกมา สามารถสื่อได้ 2 ช่องทาง คือ สื่อสารโดยการใ้วาจาหรือถ้อยคำ สารที่สื่อโดยผ่านถ้อยคำส่วนใหญ่จะเป็นสาระที่เป็นเนื้อหา ผู้ฟังจึงควรจับใจความของเนื้อหาให้ได้ 5 ประเด็นหลัก คือ ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร และสื่อสารโดยการผ่านทางน้ำเสียง สีหน้าและท่าทาง สารที่สื่อผ่านทางน้ำเสียง สีหน้าและท่าทางมักจะเป็น สารที่บ่งบอกถึงความรู้สึกของผู้ส่งสาร เช่น ความจริงจัง ความสนุกสนาน ดีใจ เสียใจ เป็นต้น การที่จะจับสาระสำคัญจากผู้ส่งสารให้ได้ถูกต้อง จะต้องอาศัยสารที่ได้จากการฟังเนื้อหา และสารที่ได้จากการสังเกตน้ำเสียง สีหน้า และท่าทางประกอบกัน เพื่อจะได้เข้าใจ ความหมายที่แท้จริงของสารที่ผู้ส่งสารเจตนาจะสื่อ หรือหรือพยายามที่จะหลบซ่อน กลบเกลื่อน ด้วยการใช้อถ้อยคำที่ไม่ตรงกับใจ แต่มักปิดบังไม่ได้จากสีหน้าและท่าทาง ดังนั้นทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพ จึงต้องอาศัยการใส่ใจ และการสังเกตในขณะเดียวกัน การใส่ใจ (Attending) การใส่ใจ หมายถึง การแสดงถึงความสนใจ การให้ความสำคัญ และให้เกิดติดต่อกับสุนทนาหรือบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน นอกจากนี้ยังมีอุปสรรคของการสื่อสารความเข้าใจ สิ่งที่เป็นอุปสรรคของการสื่อสารความเข้าใจ ที่ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน หรือเกิดความเข้าใจผิดต่อกัน ในการสื่อสารที่สำคัญ คือ การมีอคติหรือใช้ทัศนคติ ความเชื่อส่วนตัวเข้าไปตีความสาระสำคัญที่รับรู้จากการฟังหรือการเห็น เพราะอคติและทัศนคติส่วนตัวจะทำให้เกิดการเลือกรับรู้สารเพียงบางส่วน แทนที่จะรับรู้สารทั้งหมด แล้วตีความตามการรับรู้ที่เลือกแล้วของตน ฉะนั้น การเลือกรับรู้เป็นอุปสรรคของการฟังและการตอบสนอง ในการสื่อสารระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้น ส่วนใหญ่นั้น มีความซับซ้อนของสารที่สื่อต่อกัน ทั้งที่เป็นสารที่สื่อในรูปแบบของวาจาหรือการใช้ท่าทาง ผู้รับสารจึงมักเลือกรับรู้สารเพียงบางส่วน ของสารทั้งหมดที่ผู้ส่งสารสื่อออกมา ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกรับรู้ของบุคคล ได้แก่ ความคาดหวัง ความต้องการ ทัศนคติ และความเชื่อของผู้รับสาร ทำให้เกิดการเห็นหรือการได้ยินเป็นไปตามสิ่งที่ผู้รับสารคิดหรือคาดหวัง แทนที่จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง การแก้ไขเพื่อลดการเกิดการเลือกรับรู้ในการสื่อสาร สามารถทำได้โดยการเข้าใจมุมมองของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องในการสื่อสารนั้น ๆ

1.3.1.3 ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน ประกอบด้วย มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ที่เน้นกระบวนการแก้ไขปัญหา มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอน

วิทยาศาสตร์ที่เน้นกระบวนการสืบสวนสอบสวน มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนภาษาไทย ที่เน้นทักษะสัมพันธ์ มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศที่เน้นทักษะสัมพันธ์ มีทักษะการนิเทศการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ทั้งนี้เพราะทักษะการนิเทศมีความสำคัญและ ความจำเป็นในการจัดให้มีการนิเทศภายใน โรงเรียน เนื่องจากสภาพการเปลี่ยนแปลงทาง สภาพแวดล้อม อันได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของประเทศเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว สภาพการเมืองการปกครองของประเทศ สภาพของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว การพัฒนาศาสตร์ด้านการเรียนการสอน และมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในระดับสากล สภาพการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก่อให้เกิดความจำเป็นสำหรับครูในการปรับปรุงหลักสูตร เทคนิค วิธีการสอน รวมทั้งการให้ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมเชิงระบบเพื่อให้ทันกับการแข่งขันของสังคม ภายในประเทศและระหว่างประเทศ ความจำเป็นเหล่านี้ล้วนต้องการความช่วยเหลือแนะนำ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การนิเทศเพื่อให้ครูสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง อย่างเหมาะสม (สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2546, หน้า 13) สอดคล้องกับแนวคิดของโกลแฮมเมอร์ และคณะ (Goldhammer et al., 1980 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2543, หน้า 222) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศการศึกษาไว้ว่าเป็นลักษณะงานที่มอบหมายให้ครูหรือผู้นิเทศ ที่จะกระตุ้นให้ครูหรือครูแนะแนวในสถานศึกษา ได้มีการพัฒนาในการที่จะนำวิธีการสอน สื่อการเรียนการสอนมาใช้โดยเน้นถึงทักษะในการติดต่อสื่อสารในปัจจุบัน การนิเทศการศึกษา เป็นความพยายามที่จะช่วยเหลือครูแก้ปัญหา ช่วยเหลือครูในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและ การสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างครูและนักเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของกรมสามัญศึกษา (2540, หน้า 41-63) กล่าวว่า กิจกรรมนิเทศภายในโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต่อการจัดการนิเทศ การศึกษา เพราะเป็นเทคนิคที่จะนำพามาซึ่งกระบวนการกลุ่มในการปฏิบัติงานสภาพปัจจุบันปัญหา และจุดประสงค์ในการนิเทศภายในโรงเรียน โดยมีกิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนที่เสนอไว้ ให้เลือก 16 กิจกรรม คือ การประชุมก่อนเปิดภาคเรียน การปฐมนิเทศครูใหม่ การให้คำปรึกษา แนะนำ การอบรม การประชุมปฏิบัติการ การสัมมนา การระดมความคิด การสาธิตการสอน การให้ศึกษาเอกสารทางวิชาการ การสนทนาทางวิชาการ การเยี่ยมนิเทศชั้นเรียน การศึกษาดูงาน การสังเกตการสอน การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การเขียนเอกสาร/บทความทางวิชาการ และการจัด นิทรรศการ กิจกรรมการนิเทศภายในโรงเรียนดังกล่าว โรงเรียนสามารถเลือกปฏิบัติได้ตาม ความเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนโดยประสานการดำเนินงานกับกระบวนการนิเทศภายใน และสอดคล้องกับสุจริต เพียรชอบ (ม.ป.ป. อ้างถึงใน สุนันทา สบายวรรณ, 2555, หน้า 33-34) ที่ได้เสนองานนิเทศภายในที่ผู้บริหารควรปฏิบัติจัดทำไว้หลายประการ คือ 1) การช่วยเหลือครู ทางด้านวิชาการและด้านบริหาร ได้แก่ ปฐมนิเทศครูใหม่ จัดประชุมครูก่อนเปิดภาคเรียน

การสังเกตการสอนในชั้นเรียน การเยี่ยมชั้นเรียน การสาธิตการสอน การให้คำปรึกษาหารือ เป็นรายบุคคลหรือรายหมู่ การจัดประชุมปฏิบัติงาน การอบรมครู การจัดสัมมนา การจัดหนังสือ ที่มีคุณค่าทางวิชาการ ปรับปรุงห้องสมุด ให้ทันสมัย และแนะนำครูให้ใช้ห้องสมุด แนะนำให้ครู เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการต่าง ๆ จัดบริการ โสตทัศนศึกษาให้แก่ครูเป็นอย่างดีและ ควรมีการสนับสนุนให้ครูใช้อุปกรณ์เหล่านั้น 2) การช่วยเหลือครูในด้านปัญหาส่วนตัว ได้แก่ การดูแลทุกข์สุขของครูในปกครองอย่างเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจนกระทั่งครูสามารถ ปรับทุกข์ด้วยทั้งด้านส่วนตัว รวมทั้งปัญหาในการทำงานตลอดจนเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี 3) การสร้างขวัญของครูในโรงเรียน ได้แก่ ช่วยให้ครูในโรงเรียนมีความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การบริหาร และการดำเนินการสอนอย่างเพียงพอ จัดสภาพการทำงานได้ดีสะอาดสบายเป็นสุข ช่วยให้ครูมีความอบอุ่นสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมอย่างเป็นสุข

1.3.1.4 ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม ประกอบด้วย ทักษะในการกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มแสดงความคิดเห็น ทักษะในการคัดกรองข้อมูลเพื่อเสนอให้ กลุ่มได้พิจารณา ทักษะในการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันตัดสินใจแก้ปัญหาการเรียนการสอน ทั้งนี้เนื่องจาก ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มแสดง ความคิดเห็น การคัดกรองข้อมูลเพื่อเสนอให้กลุ่มได้พิจารณา การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการเสนอแนะความคิดเห็นโดยใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อการตัดสินใจร่วมกันในการทำงาน ด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยอาศัยข้อมูลเพียงพอและระยะเวลาในการตัดสินใจที่เพียงพอ ผู้บริหาร อาจใช้เทคนิคในการตัดสินใจในเชิงปริมาณเข้าช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องยิ่งขึ้น โดยการพิจารณา จากข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ การคำนวณหาค่าตัวเลขที่ชี้บอกถึงการตัดสินใจได้เรียกว่า วิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative method) และปัญหาบางอย่างอาจเป็นปัญหาที่ไม่อาจวัดเป็นตัวเลขได้ผู้ตัดสินใจ ต้องใช้ดุลยพินิจประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งประสบการณ์ในอดีตช่วยให้การตัดสินใจเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ (กองบัญชาการศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2555) สอดคล้องกับแนวคิด ของสุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2555) ที่กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจ ดังนี้ การตัดสินใจโดยตัวบุคคล และกลุ่ม (Decision making by individuals and groups) การตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว (Individuals decision making) เป็นการตัดสินใจโดยคน ๆ เดียวจะทำให้เกิดความรวดเร็ว และ มีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ มักจะใช้ธุรกิจขนาดย่อมที่มีผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการ และเป็นผู้ที่ใกล้ชิดปัญหาและทราบข้อมูลได้ดีกว่าการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group decision making) เป็นการตัดสินใจที่ยืดหยุ่น และคณะกรรมการเป็นผู้ร่วม ตัดสินใจเป็นการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ เมื่อใดก็ตามที่ต้องการความร่วมมือผู้บริหาร จึงควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้น การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จึงจำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

อย่างไรก็ตามในการตัดสินใจโดยคนเดียวหรือกลุ่มนั้นผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพิจารณา ความสลับซับซ้อนของปัญหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้วย ซึ่งความสลับซับซ้อนของปัญหา

1.3.2 ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)

1.3.2.1 ทักษะการกำหนดเป้าหมายและการกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์วิชาการของโรงเรียน มีทักษะในการเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ มาตรการและนโยบาย มีทักษะในการกำหนดทางเลือกในการจัดทำโครงการ/กิจกรรมสนองนโยบาย เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546) กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ว่า นำมาแต่ความเจริญเกิดการพัฒนากล้าหาญทำสิ่งดีที่ไม่เคยทำมาก่อน วิสัยทัศน์นำมาซึ่งทิศทาง ทิศทางนี้จะเป็กรอบให้แก่ผู้บริหารในการจัดระบบและดำเนินการทุกอย่างในองค์กร อย่างประสานสอดคล้อง เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพสูงสุด ถูกต้อง ตรงเป้าหมาย ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน จะวางแผนชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น มีทิศทางที่กำหนดไว้ชัดเจน มีแผนทั้งระยะสั้น กลาง และยาว วิสัยทัศน์ทำให้คนมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันทีมงาน จึงเป็นเอกภาพโดยอัตโนมัติ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ จะเป็นบุคคลผู้บรรลุทุกความฝันแห่งความสำเร็จ ในอนาคตแปรเปลี่ยนเป็นภาระใจและพลังผลักดันให้ความฝันนั้นเป็นจริงได้ สอดคล้องกับแนวคิดของเทโอน ทองแก้ว (2553) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นเรื่องจำเป็นสำหรับนักบริหารมืออาชีพ เพราะจะเป็นการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการทำงาน ถ้ามีวิสัยทัศน์กว้างและไกลก็จะสามารถกำหนดเป้าหมายได้กว้างขวางและไกลกว่าองค์กรอื่น ทำให้ได้รับโอกาสในการทำงานได้ดีกว่า ก้าวหน้ากว่าสามารถกำหนด ยุทธศาสตร์และแผนการทำงานรวมทั้ง โครงการจัดเจนถูกต้องและเป็นจริง ทำให้ก้าวล้ำหน้าคู่แข่ง ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีจะได้รับการฝึกให้เป็นนักจินตนาการ แต่สามารถนำมาสู่การปฏิบัติที่เป็นจริงได้ จึงต้องเป็นผู้สะสมประสบการณ์ด้วยตนเองจากการศึกษาค้นคว้า การดูงานนำมาประมวลเป็นความรู้เปรียบเทียบเหตุการณ์ขององค์กรจากอดีต ปัจจุบันที่จะเชื่อมโยงไปสู่อนาคต โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและกระแสโลกาภิวัตน์มาตรวจสอบกับปัจจัยภายใน คือจุดแข็ง จุดอ่อนพิจารณากับโอกาสและอุปสรรคกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ เมื่อได้วิสัยทัศน์แล้วต้องหาทางเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้ทุกคนในองค์กรมองไปในทิศทางเดียวหรือภาพเดียวกันด้วยความพึงพอใจ แรกก็อาจมีผู้ขัดแย้งหรือมีความคิดเห็นหลากหลายบ้าง ค่อย ๆ ปรับไปสุดท้ายก็จะได้วิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์กรให้การยอมรับ เมื่อทุก คนยอมรับจะมองเห็นเป้าหมายและขอบข่ายงานที่จะทำชัดเจนและที่สำคัญคือ การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์จะเป็นพลังสำคัญในการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามหลักการที่ว่า ร่วมคิด ร่วมทำและนำไปสู่ผลสำเร็จ

1.3.2.2 ทักษะการประเมินผลและการวางแผน ประกอบด้วย มีทักษะในการประเมินกิจกรรม/ โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน มีทักษะในการใช้ผลการประเมินวางแผนพัฒนาต่อเนื่อง มีทักษะในการประเมินผลแผนการปฏิบัติงานในรอบปี ทั้งนี้เนื่องจาก ทักษะของผู้บริหารในการประเมินกิจกรรม/ โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน ทักษะในการใช้ผลการประเมินวางแผนพัฒนาต่อเนื่อง ทักษะในการประเมินผลแผนการปฏิบัติงานในรอบปี และนำผลการประเมินนั้นมาสะท้อนกลับ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนางานองค์การอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีความสำคัญมาก ซึ่ง อัญชติ ธรรมะวิสิกุล (2552) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการติดตามและประเมินผล และการวางแผน หรือจะเรียกสั้น ๆ ว่า ระบบการติดตามและประเมินผล นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้ดำเนินโครงการทราบว่า โครงการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการมากน้อยเพียงใด ดำเนินการประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพหรือไม่ ผลจากการติดตามและประเมินผล จะให้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ จุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ช่วยให้การบริหารแผนงานและโครงการมีประสิทธิภาพ สูงยิ่งขึ้น ระบบการติดตามและประเมินผลจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการบริการแผนงานและโครงการ เพราะในวงจรบริหารแผนงานและโครงการ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การปฏิบัติตามแผน (Implementation) การควบคุม (Control) และการประเมินผล (Evaluation) ถ้าขาดส่วนหนึ่งส่วนใด หรือส่วนหนึ่งส่วนใดขาดประสิทธิภาพก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารแผนงานและโครงการทั้งหมด สอดคล้องกับแนวคิดของอุทัย เลาหวิเชียร (2544, หน้า 112) กล่าวถึง การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งของกระบวนการจัดการองค์การ ซึ่ง วิลเลียม เอ โชรด์ (William A. Shrode) และแดน วอยช์ จูเนียร์ (Dan Voich, Jr.) ได้ให้คำนิยามว่า การจัดการคือ “กิจกรรมหรือกระบวนการสำหรับการประสานและบูรณาการการใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วยการใช้คน ซึ่งคนจะใช้เทคนิคและข่าวสารใน โครงสร้างขององค์การ” ซึ่งจากคำจำกัดความนี้ ได้สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการหมายถึงการปฏิบัติ ซึ่งอาศัยองค์ความรู้ของทฤษฎีองค์การมาใช้ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งอาจจะเป็ผลผลิต บริการ หรือความพึงพอใจ ซึ่งกระบวนการจัดการดังกล่าวประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การเป็นผู้นำ (Leading) และการประเมินผล (Evaluation) สำหรับกระบวนการติดตามและประเมินผลในปัจจุบันนี้ ตามแนวคิดของแคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton, 1996 อ้างถึงใน อัญชนา ณ ระนอง, 2543) ได้เสนอแนวคิด Balanced scorecard เพื่อใช้ในการวัดผลของกิจการที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นภาพรวมขององค์การได้ชัดเจนขึ้น ให้ได้ภาพรวมขององค์การอย่างสมดุลขึ้น

โดยการวัดผลนอกจากการวัดทางการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นมาแล้ว ต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการสร้างอนาคตให้แก่องค์กรด้วย ด้วยแนวคิดนี้ผู้บริหารสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์กรและความสามารถในการแข่งขันและอนาคตขององค์กรนั้น ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

1.3.2.3 ทักษะการสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูผู้สอน มีทักษะในการวิเคราะห์ผลการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการของครู ทั้งนี้เนื่องจาก ทักษะของผู้บริหารในการสังเกตการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารทั่วไป รวมถึงทักษะในการสังเกตพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน ทักษะในการวิเคราะห์ผลการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการของครู ทักษะในการนำผลการสังเกตมาปรับปรุงการบริหารงานและการเรียนการสอน ทักษะเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม ความต้องการของท้องถิ่น ผู้ปกครองและนักเรียน สอดคล้องกับแนวคิดด้านการนิเทศแบบคลินิก (Clinical supervision) จากแนวคิดของโกลด์แฮมเมอร์และโคแกน (Goldhammer & Cogan, 1973 อ้างถึงใน วัชรวิภา เล่าเรียนดี, 2556) เป็นกระบวนการนิเทศเพื่อการพัฒนาการจัดการศึกษาระดับชั้นเรียนโดยตรง เริ่มด้วยการพูดคุยปรึกษาหารือระหว่างผู้นิเทศและครูผู้สอนเกี่ยวกับแผนการสอน การสังเกตการณ์สอน การวิเคราะห์ข้อมูลการสอน และการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับประเด็นที่มีการสังเกต ขั้นตอนการนิเทศการสอนแบบคลินิก 1) ขึ้นก่อนการสังเกตการณ์สอนเป็นขั้นพบทบทวนแผนการสอนของครู ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์ กิจกรรม และการประเมินผล ขั้นนี้เป็นขั้นที่ผู้นิเทศ ได้ทำการตกลงในประเด็นที่จะสังเกตการสอนร่วมกัน 2) ขึ้นสังเกตการณ์สอนเป็นขั้นการใช้เครื่องมือเพื่อบันทึกหลักฐานหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างที่ครูทำการสอน ผู้นิเทศควรเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นส่วนตัวหรือตัดสินผลการสอนของครู 3) ขึ้นวิเคราะห์เป็นขั้นการระบุประเด็นหรือหัวข้อ ตลอดจนลำดับความสำคัญของประเด็นหรือหัวข้อเหล่านั้นเพื่อที่จะร่วมสนทนาหรืออภิปรายร่วมกันหลังจากการสังเกตการสอนเสร็จสิ้น 4) ขึ้นหลังการสังเกตการณ์สอนเป็นขั้นให้ข้อมูลย้อนกลับถึงจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาในการจัดการเรียนการสอนของครู แนวทางในการดำเนินการนิเทศ 1) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการนิเทศ เป็นการเริ่มนำสนทนาโดยใช้คำพูดที่เป็นมิตร สร้างความคุ้นเคยกับผู้รับการนิเทศให้เหมาะสมกับบริบท 2) อภิปรายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับชั้นเรียนในแต่ละการนิเทศนั้น ๆ เป็นการระบุจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาในการสอนครั้งนั้น ๆ ของผู้รับการนิเทศ 3) การให้

ข้อมูลย้อนกลับโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสังเกตการสอน เป็นการใช้อย่างข้อมูลที่บันทึก ระหว่างการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูและให้ครูผู้รับการนิเทศได้มีส่วนร่วมในการรับ-ส่งข้อมูล ย้อนกลับ 4) การเสนอแนะเพื่อปรับปรุง เป็นการเสนอทางเลือกเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศได้เห็นพ้องต้องกันในเรื่องนั้น ๆ 5) การสรุปสู่ทิศทางการพัฒนาในอนาคต เป็นการสรุปจุดแข็งของบทเรียนนั้น ๆ และช่วยให้ครูได้แนวทางในการปรับปรุงการจัด กิจกรรมการเรียนรู้ในครั้งต่อไป นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทักษะการสังเกตการณ์จัดการเรียน การสอนของอัญชติ ธรรมะวิสิกุล (2552) กล่าวถึงทักษะการสังเกตการณ์จัดการเรียนการสอน คือ ทักษะการสังเกตการณ์จัดกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นเทคนิคที่นำไปใช้ได้ผลเป็นอย่างดีในการนิเทศ การศึกษา และเป็นที่ยอมรับนำไปใช้ในการนิเทศโดยความเป็นจริง การนิเทศการศึกษาจำเป็นต้อง นำเทคนิคการสังเกตไปใช้อยู่เสมอ แต่จะต้องนำไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม เช่น การสังเกต กิจกรรมการเรียนรู้วิชาคณิตศาสตร์ ผลการสังเกตจะทำให้เห็นสภาพปัญหาการจัดกิจกรรม การเรียนรู้วิชาคณิตศาสตร์ ซึ่งจะช่วยให้เห็นข้อดีและข้อเสียของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งผู้นิเทศจะต้องมีความรู้อย่างลึกซึ้งในวิชาคณิตศาสตร์ และเข้าใจเทคนิคและกระบวนการของ การเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์ และสามารถให้คำแนะนำได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งครูสามารถ นำคำแนะนำไปใช้ในการปรับปรุงการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.3.2.4 ทักษะการวิจัยและประเมินผล ประกอบด้วย ทักษะในการนิยามปัญหา และกำหนดกรอบความคิดการวิจัย ทักษะในการออกแบบการวิจัยที่เหมาะสมกับปัญหา ทักษะใน การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทักษะในการใช้สถิติเพื่อการวิจัย ทักษะในการอภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ทักษะในการประเมินผลจากสภาพจริง ซึ่งสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ได้กำหนดให้นำการวิจัย มาใช้การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ดังนี้ 1) การวิจัยในกระบวนการเรียนรู้ มุ่งให้ผู้เรียนทำวิจัย เพื่อใช้กระบวนการวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ ผู้เรียนสามารถวิจัยในเรื่องที่สนใจหรือต้องการ หาความรู้หรือต้องการแก้ไขปัญหาการเรียนรู้ ซึ่งกระบวนการวิจัยจะช่วยให้ผู้เรียนได้ฝึกการคิด ฝึกการวางแผน ฝึกการดำเนินงานและฝึกหาเหตุผลในการตอบปัญหา โดยผสมผสานองค์ความรู้ แบบบูรณาการเพื่อให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้จากสถานการณ์จริง 2) การวิจัยพัฒนาการเรียนรู้ มุ่งให้ผู้สอนสามารถทำวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ด้วยการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาการเรียนรู้ วางแผน แก้ไขปัญหาการเรียนรู้ เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ ผู้สอนสามารถ ทำวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการศึกษาที่นำไปสู่คุณภาพการเรียนรู้ ด้วยการศึกษาระบบปัญหา การเรียนรู้ ออกแบบและพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้ ทดลองใช้วัตกรรมการเรียนรู้ เก็บรวบรวม ข้อมูล และวิเคราะห์ผลการใช้วัตกรรมการเรียนนั้น ๆ และผู้สอนสามารถนำกระบวนการวิจัยมาจัดกิจกรรม

ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ด้วยการใช้นวัตกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนจากการวิเคราะห์ปัญหา สร้างแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ดำเนินการตามแนวทางที่เลือก และสรุปผลการแก้ไขปัญหาอันเป็นการฝึกทักษะ ฝึกกระบวนการคิด ฝึกการจัดการจากการเผชิญสภาพการณ์จริง และปรับประยุกต์มวลประสบการณ์มาใช้แก้ไขปัญหา 3) การวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา มุ่งให้ผู้บริหารทำการวิจัยและนำผลการวิจัยมาประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งจัดทำนโยบายและวางแผนบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่นำไปสู่คุณภาพการจัดการศึกษา และเป็นแหล่งสร้างเสริมประสบการณ์เรียนรู้ของผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของอัญชลี ธรรมะวิทีกุล (2554) ที่ได้กล่าวถึง การวิจัยในกระบวนการเรียนรู้ คือการนำระเบียบวิธีวิจัยมาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ซึ่งมาจากความเชื่อว่า “ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและพัฒนาตนเองได้” ดังนั้น การจัดการศึกษาจะต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ โดยส่งเสริมให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ความถนัด และความต้องการ จากสื่อและอุปกรณ์ที่มีอยู่ตามแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในครอบครัว ในสถานศึกษาและในชุมชนที่ผู้เรียนพบในชีวิตประจำวัน จากแนวคิดดังกล่าวที่นำมาใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้ ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยอาศัยกระบวนการวิจัยเข้ามาช่วยในการเรียนรู้ในเรื่องที่มีความซับซ้อนทำให้ผู้เรียนได้ฝึกคิด การจัดการ การหาเหตุผลในการแก้ปัญหา การผสมผสานความรู้แบบสหวิทยาการและการเรียนรู้ปัญหาที่ผู้เรียนสนใจ ครูจะต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนมีอิสระในการทดลองใช้แนวคิดและวิธีการต่าง ๆ ในการเรียนรู้ การทดสอบความรู้ที่ได้รับ และการสรุปความรู้ เจตคติ และทักษะอันเป็นเครื่องมือพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีพัฒนาการทางสติปัญญา ทางอารมณ์ สังคม และทางร่างกาย

1.3.2.5 ทักษะการพัฒนาดตนเอง ประกอบด้วย พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง พัฒนาด้านการบริหารการศึกษา พัฒนาด้านศาสตร์การเรียนรู้ของนักเรียน พัฒนาด้านการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและการสื่อสาร พัฒนาด้านการวิจัย ทั้งนี้เนื่องจาก จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีทักษะในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนด้วยตนเอง โดยพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ในด้านการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 4 ด้าน พัฒนาด้านและส่งเสริมงานวิชาการให้มีการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและการสื่อสาร และพัฒนาด้านในด้านคุณธรรม และจริยธรรมให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรม เพื่อสนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาดตนเองของชัชวาล อรวงศ์สุภักดิ์ (2552) ที่กล่าวว่า ในการที่บุคคลจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเพื่อให้เป็นไปในทางที่ต้องการ

ได้นั้น ต้องมีการพัฒนาตนเอง (Self development) อาจทำได้มากมายหลายวิธีโดยขึ้นอยู่กับเวลา โอกาสความถนัด และความสนใจของผู้ปฏิบัติงานเอง เช่น 1) ศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือ หรือเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่องานของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูน ความรู้ความเข้าใจในสิ่งใหม่ ๆ ทันท่วงทีกับความก้าวหน้าอยู่เสมอ 2) ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผนงาน โครงการของหน่วยงานเพื่อนำมาจัดทำแผนปรับปรุง การปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน 3) ไม่ทำงาน คนเดียว แต่ไปหาความรู้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้อง 4) ติดตามข่าวคราวและเหตุการณ์สำคัญ ทั้งภายใน และนอกประเทศเพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ของตน โดยอาจจะเป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการ หรือองค์กรที่น่าสนใจบางแห่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องราวทางวิชาการ หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคคลให้ องค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงาน และการศึกษาค้นคว้าด้วย ตนเอง หรือการพัฒนาตนเอง ในตอนหน้า เราจะมาว่ากันต่อในเรื่องแนวคิดของการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นพื้นฐานความเข้าใจให้นักบริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นำไปปรับใช้กันกับโลก ของการปฏิบัติ

2. ผลการตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล พบว่า โมเดล สมมุติฐาน ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมี ค่าไค-สแควร์ = 385.22 (เกณฑ์ต้องไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ) ค่า ไค-สแควร์สัมพัทธ์ 1.0 (เกณฑ์ต้อง น้อยกว่า 2.00) ค่า GFI = 0.97 (เกณฑ์ต้องมากกว่า 0.90) ค่า AGFI = 0.93 (เกณฑ์ต้องมากกว่า .90) ซึ่งเป็นค่าเกณฑ์มาตรฐานที่แสดงว่า โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โรงเรียนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นว่าโมเดลสมมุติฐานมีความสอดคล้องเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวชี้วัดใน แต่ละองค์ประกอบย่อย และค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝงมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า และ พบว่าชุดของตัวชี้วัดมีความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) และมีความตรงในการลู่อเข้า (Convergent validity) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างรูปแบบรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้ศึกษาและสำรวจข้อมูล เบื้องต้นเพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย โดยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล และวิธีการพัฒนา รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยใช้แนวคิดของกลิคแมน (Glickman, 1990 cited in Chell, 2007, p. 11) ที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล และการได้สอบถามผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และมีความสมบูรณ์ด้วยการนำรูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 มาศึกษา วิเคราะห์และกำหนดเป็นรูปแบบด้านเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ และการตรวจสอบรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) มีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 12 คน ก่อนที่จะตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติความเป็นไปได้ของรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 325 คน ดังนั้นจึงส่งผลให้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหรือโมเดลการวัดขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความรู้ ด้านภาระหน้าที่ และด้านทักษะสามารถอธิบายคุณลักษณะการวัดหรือความเชื่อมั่นของตัวชี้วัดได้ทุกองค์ประกอบย่อย และมีความเหมาะสมสอดคล้องดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Secondary order confirmatory factor analysis) ของโมเดลภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลเชิงทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าโมเดลสมมติฐานมีความสอดคล้องเหมาะสมดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบย่อย และค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวแปรแฝงมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่าสอดคล้องกับงานวิจัยของสังคม จันทรวิเศษ (2555) การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อพัฒนาตัวแบบสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวแบบสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะแรกเป็นการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดำเนินการ โดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการวิจัยในภาพรวม พบว่า ผลการพัฒนาตัวแบบสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($X^2 = 297.29$, $df = 150$, $P\text{-value} = 0.00$, $RMSEA = 0.048$, $GFI = 0.93$, $AGFI = 0.91$, $Largest\ standardized\ residual = 0.11$) เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบด้านภูมิหลังมีค่าอิทธิพลสูงสุด

ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.76 องค์ประกอบด้านภูมิหลังมีค่าอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อลงมา ได้แก่ องค์ประกอบด้านสมรรถนะด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.44 ค่าอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อลงมาอีก ได้แก่ องค์ประกอบด้านสมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.24 และองค์ประกอบด้านสมรรถนะหลัก ซึ่งมีค่าอิทธิพลทางลบเท่ากับ -14.16 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาสมการโครงสร้าง พบว่า องค์ประกอบในรูปแบบสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ 74.00 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของทรงยศ แก้วมงคล (2556) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการ โดยรวมของโรงเรียนดังกล่าว อยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยระดับนักเรียน พบว่า พฤติกรรมการเรียนมีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลการบริหารวิชาการของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนเจตคติต่อการเรียนไม่มีอิทธิพล 3) ปัจจัยระดับครู พบว่า วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การสอน คุณลักษณะครู และพฤติกรรมการสอน ไม่มีอิทธิพลต่อค่าเฉลี่ย ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการรายห้องเรียน แต่วุฒิการศึกษาของครูมีอิทธิพลทางบวกต่อค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของพฤติกรรมการเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05. 4) ปัจจัยระดับผู้บริหาร พบว่า พฤติกรรมการบริหารด้านการเป็นผู้นำ ด้านพฤติกรรมการตัดสินใจ และด้านพฤติกรรมการติดต่อสื่อสาร มีอิทธิพลทางบวกต่อค่าเฉลี่ยประสิทธิผลการบริหารวิชาการรายโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้ รูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการคือ ด้านความรู้ ด้านภาระหน้าที่ และด้านทักษะ ดังนั้น ควรนำรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เสนอกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสำนักประสานและพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้ในการดำเนินการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยกำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน และโครงการพัฒนาผู้บริหารแต่ละระดับ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเน้นการนำผลการศึกษาไปใช้ในระดับสถานศึกษา จึงมีแนวทางการนำไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษา ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลสำรวจผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล และการพัฒนาปรับพฤติกรรมของตนเอง ของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้างาน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้อย่างจริงจัง โดยไม่ต้องรอการสนับสนุนส่งเสริมหรือสั่งการจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีแผนงานการติดตามการพัฒนาผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยประเมินตนเอง ประเมินจากผู้ร่วมงาน และประเมินผลจากการปฏิบัติงานในสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้าง พัฒนาและปรับปรุงภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล

2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่นำผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปใช้ควรมีการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผลทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านภาระหน้าที่ และด้านทักษะ ในแต่ละองค์ประกอบย่อย งานจึงจะเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาวิจัยสภาพการใช้ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดชลบุรี

3.2 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการในการนำรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไปใช้ในสถานศึกษา เพื่อเป็นกลยุทธ์สู่การปฏิบัติงานเป็นวัฒนธรรมของสถานศึกษา โดยศึกษาเป็นกรณีตัวอย่างในจังหวัดชลบุรี

บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2546). *วิชาการวิจัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กรมวิชาการ. (2551). *หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2549). *แผนนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พ.ศ. 2545-2559)*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2555). *สถิติข้อมูลการศึกษาท้องถิ่น โรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีการศึกษา 2555*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- กรมสามัญศึกษา. (2540). *ยุทธศาสตร์การบริหารเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ ดี กราฟฟิค.
- กองบัญชาการศึกษาศึกษา สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2555). *การบริหารและการตัดสินใจ*. เข้าถึงได้จาก http://pknow.edupol.org/Course/C2/document/02/12_4_1.pdf
- กระทรวงมหาดไทย. (2549). *Competency: เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์*. เข้าถึงได้จาก http://www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b19_53.pdf
- กระทรวงวัฒนธรรม. (2548). *คู่มือครูพระสอนศีลธรรมในโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ครุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ครุสภาลาดพร้าว.
- ฉวีวรรณ คูหาภินันท์. (2542). *การอ่านและการส่งเสริมการอ่าน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บูรพาสาส์น.
- กฤติน กุลเพ็ง. (2552). *เครื่องมือ Competency มีประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรและพนักงานอย่างไร*. เข้าถึงได้จาก <http://www.krittin.net/web/index.php/content/22--ompetency>
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2551). *การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- กิตติพร ปัญญาภิบาล. (2540). *รายงานวิจัยเชิงปฏิบัติการในชั้นเรียนกรณีศึกษาระดับประถมศึกษาเชียงใหม่*. เชียงใหม่: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กิริติ บุญเจือ. (2521). *ปรัชญาเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- กิริติ บุญเจือ. (2522). *สารานุกรมปรัชญา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- กาญจนา ไชยพันธุ์. (2549). *กระบวนการกลุ่ม*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). *ข้อคิดเพื่อการสร้างวิสัยทัศน์*. กรุงเทพฯ: ชัคเชสมีเดีย.
- คมกริช มาตย์วิเศษ. (2553). *การพัฒนาการดำเนินงานนิเทศภายใน โรงเรียนจตุรพักตรพิมาน อำเภोजตุรพักตรพิมาน จังหวัดร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- คมเพชร นัตรสกุลกุล. (2546). *กิจกรรมกลุ่มในโรงเรียน (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.
- ฉันท ชาติทอง. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น*. นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์.
- จักรพรรณ วงศ์พรวัฒน์. (2554). *เอกสารประกอบการสอนวิชาพุทธปรัชญาการศึกษา*. เลย: เลย์ปรีน.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2546). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์,
- จินตนา ผลสนอง. (2540). *การพัฒนารูปแบบการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพสำหรับ ศูนย์การเรียนรู้ในชุมชน สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิราภรณ์ ลีขาว. (2541). *ภาพลักษณ์สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาตามการรับรู้ของผู้บริหารการศึกษาระดับสูง*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรวิทย์ มั่นคงวัฒน์. (2553). *เทคนิคการนิเทศ: การสังเกตการณ์จัดกิจกรรมการเรียนรู้*. เข้าถึงได้จาก http://www.myfirstbrain.com/teacher_view.aspx?ID=95832
- จำลอง นักพื่อน. (2543). *เส้นทางสู่ผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2544). *เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR. ใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ (บรรณาธิการ), เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย (พิมพ์ครั้งที่ 5, หน้า 76-86)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัด บุญญา. (2546). *หลักการและแนวคิดและแนวคิดในการนิเทศการศึกษายุคใหม่*. เข้าถึงได้จาก skn.ac.th/ladda5611.doc
- ชัชวาล อรวงศ์สุภทัต. (2552). เข้าถึงได้จาก http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=1314&read=true&count=true
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2546). *ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชารี มณีศรี. (2542). *การนิเทศการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: ศิลปบรรณาการ.

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2544). *ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐวิทย์ พรหมศร. (2555). *ปรัชญา: ช่วยจัดการศึกษาอย่างไร*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/492338>
- คนัย เทียนพูน. (2546). *สุดยอดความสำเร็จขององค์กร*. กรุงเทพฯ: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์.
- เดือนใจ รักษาพงศ์. (2551). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม*. คุยฉินิพนธ์การศึกษาคุยฉินิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ถวิล อรัญเวศ. (2545, มิถุนายน-กันยายน). *หลักการบริหารคนและบริหารงานเพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์*. *วารสารข้าราชการครู*, 2, 21-22.
- ถาวร เส็งเอียด. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในจังหวัดชายแดนภายใต้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. คุยฉินิพนธ์การศึกษาคุยฉินิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทรงยศ แก้วมงคล. (2556). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. คุยฉินิพนธ์การศึกษาคุยฉินิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร, ประดิษฐ์ อุปรมย์ และประมาญ บุญยะ โหตระ. (2555). *กระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นคณะ เอกสารประกอบการสอน ประสพการณ์วิชาชีพการตลาด*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทิสนา แจมมณี. (2540). *แบบแผนและเครื่องมือการวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทียน ทองแก้ว. (2553). *การพัฒนาวิสัยทัศน์: หลักการและแนวปฏิบัติ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.arit.dusit.ac.th/km/wp-content/uploads/2010/11/vision-dev.pdf>
- ธงชัย เนื่องสิทธิ์. (2545). *ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสาคู จังหวัดชลบุรี*. ปริญญานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธร สุนทรายุทธ. (ม.ป.ป.). *หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

- ธวัช บุญยมนิ. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ธวัชชัย ชัยจิรฉายากุล. (ม.ป.ป.). *การพัฒนาหลักสูตรจากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: อักษรบัญญัติ.
- ชเนศ เจริญทรัพย์. (2557). *การจัดการเรียนรู้โดยครุมืออาชีพ*. เข้าถึงได้จาก [http://www.stou.ac.th/study/sumrit/6-57\(500\)/page6-5-57\(500\).html](http://www.stou.ac.th/study/sumrit/6-57(500)/page6-5-57(500).html)
- ธีระ รุญเจริญ. (2544). *รายงานการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาระดับพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ธีรรัตน์ กิจจาร์ภย์. (2542). *คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร*. เพชรบูรณ์: สถาบันราชภัฏเพชรบูรณ์.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2546). *โน้ตย่อบริหาร*. เชียงใหม่: Orange Group Tactics Design.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). *กระบวนการปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้: การประเมินและการประกัน*. กรุงเทพฯ: วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- นวลจิตต์ เขาวีรดิพงษ์. (2557). *การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*. เข้าถึงได้จาก http://lms.thaicyberu.go.th/officialtcu/main/advcourse/presentstu/course/ww521/joemsiit/joemsiit-web1/ChildCent/Child_Center1_2.htm
- นรา สมประสงค์ และเสวี ราชโรจน์. (2546). *การบริหารสภาพแวดล้อมในสถานศึกษา*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการ สถานศึกษา หน่วยที่ 9 สาระวิชาศึกษาศาสตร์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นิพนธ์ อนันตชาติ. (2550). *ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิภา ศรีไพโรจน์ และพัชรา สิ้นลอยมา. (2551). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางนิติศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2546). *การพัฒนาหลักสูตรและการวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตร*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2546). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาสารสนเทศและการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- บรรจง จันทรสา. (2522). *ปรัชญาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2550). *แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ประทีน วิเศษสุวรรณ. (2545). *ปัจจัยการบริหารการศึกษาที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- ประวิทย์ บูรณ์โกศล. (2545). *ปัญหาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ แก่งหางแมว จังหวัดจันทบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ. (2548). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2545). *หลักการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2543). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พงษ์ศักดิ์ แป้นแก้ว. (2546, มกราคม-มิถุนายน). พหุปัญญา (Multiple intelligence). *ศึกษาศาสตร์สาร*, 30(1), 109-119.
- พงษ์ศักดิ์ สุขพิทักษ์. (2555). *กลยุทธ์การบริหารคุณภาพงานวิชาการ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 3. คุุณิพนธ์ คุุณศาสตรัคุุณบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย ราชภัฏอุบลราชธานี.*
- พนม พงษ์ไพบูลย์. (2544). หัวใจการปฏิรูปการศึกษา. *วารสารวิชาการ*, 4, 2-14.
- พนม เพชรจตุพร. (2550). *สมรรถนะ (Competency)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร.
- พระมหาวิชาญ สุวิชาโน. (2555). *ปรัชญาทางการศึกษา*. เข้าถึงได้จาก http://www.vitheeabuddha.com/main.php?url=news_view&id=291&cat=C
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2540). *ความหมายของวิจัย วัตถุประสงคั ประโยชน์และจรรยาบรรณ*. เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=359275>
- พิชัย สดภิบาล. (2555). *สมรรถนฐาน (Competency based)*. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaiblogonline.com/sodpichai.blog?PostID=42634>
- พิชัย เสี่ยมจิตต์. (2542). *การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษา*. อุบลราชธานี: คณะคุุณศาสตรัสถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

- พินุล ทีปะปาล. (2550). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2549). *หลักการและการใช้สถิติวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับงานวิจัยทางการพยาบาล* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- ไพฑูริย์ ศรีฟ้า. (2557). *การจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียน*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/281400>
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2542). *การพัฒนาตน*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/461114>
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.
- ภิญโญ สาธร. (2525). *ปรัชญาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มส. การพิมพ์.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2544). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มณฑนา ชรรณรังษี. (2542). *ปัญหาการดำเนินงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาอำเภอเมืองอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี*. การศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เมธี ปิลันธนานนท์. (2523). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรการพิมพ์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คพับลิเคชันส์.
- โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา. (2555). *รายงานการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลการประกันคุณภาพในสถานศึกษา*. ชลบุรี: กลุ่มจังหวัดการศึกษาท้องถิ่นที่ 9 ภาคตะวันออก.
- วันทนา เมืองจันทร์. (2543, สิงหาคม). บทบาทของนักบริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษา. *วิทยจารย์*, 99(5), 10-15.
- วัชร เล่าเรียนดี. (2556). *ศาสตร์การนิเทศการสอนและการโค้ช* (พิมพ์ครั้งที่ 12). นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.
- วัชร สุขเจริญวิภารณ์. (2542). *ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น*. การศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิทยา เชียงกุล. (2556). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย 2554-2555*. ม.ป.ท.
- วิทยา ประชากุล. (2548). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

- วินัย เพชรช่วย. (ม.ป.ป.). การพัฒนาตน. เข้าถึงได้จาก http://www.novabizz.com/NovaAce/Learning/Self_Development.htm
- วินิจ เกตุจำ. (2543). เอกสารประกอบการสอนการบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2548). การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ และหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพฯ: นิติธรรม.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2550). การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนา. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วิศิษฐ์ กมลานนท์. (ม.ป.ป.). การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในชุมชนแออัด. กรุงเทพฯ: โรงเรียนประถมศึกษานนทรี.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2543). โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์
- ศักดิ์ ปรานต์ประทานพร. (2523). ปรัชญาการศึกษา ฉบับพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ศักดิ์ชัย บาลศิริ. (2543). การเปรียบเทียบผลของการให้ข้อมูลกลับคืนในเทคนิคเคลฟายระหว่างการให้ข้อมูลกลับคืนด้วยคำสถิติแตกต่างกัน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545). ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา: คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์. วารสารวิชาการ, 5(1), 7-8.
- ศิริพรรณ จินดาทอง. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับการจัดการเรียนการสอนของครูประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2545). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- ศิวากร นันโท. (2550). การพัฒนารูปแบบการนิเทศภายในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 กรณีศึกษาโรงเรียนวัดท่าใหม่ โรงเรียนวัดลาดระโหง โรงเรียนวัดศรีภวค์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สงบ ประเสริฐพันธ์. (2543). ร่วมกันสรรค์สร้างคุณภาพโรงเรียน. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.). (2557). ผลการประเมิน PISA 2012 คณิตศาสตร์ การอ่าน และวิทยาศาสตร์ (ฉบับสมบูรณ์). เข้าถึงได้จาก <http://pisathailand.ipst.ac.th/?p=241>

- สมคิด บางโม. (2546). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมจิต จันทรเทีย. (2543). *พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษา อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมจิตร อุดม. (2547). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนเอกชน
ระดับประถมศึกษาในภาคใต้*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมยศ นาวิการ. (2539). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สมุทร ชำนาญ. (2554). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. ราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ: พ.ศ. 2554.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2543). *การจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา*.
กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สังคม จันทรวิเศษ. (2555). *การพัฒนาตัวแบบสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,
สาขาวิชาความเป็นผู้นำและการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสุรินทร์.
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล. (2546). *จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ:
ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2546). *หลักการนิเทศการศึกษา*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สิร์รานี วสุภัทร. (2551). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์
คณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2547). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2551). *แบบอย่างปฏิบัติการบริหาร*. เข้าถึงได้จาก
<http://brd.ocsc.go.th/hrscorecard/wp-content/uploads/2012/06/hrcham51full.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*.
กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *ปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนสำคัญที่สุด*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2549). *แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2559)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. (2546). *บันทึกความทรงจำสำนักงาน ก.ค.* กรุงเทพฯ: สไตส์ครีเอทีฟเฮาส์.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับประเมินคุณภาพการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษา*. กรุงเทพฯ: ชารอักษร.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2540). *เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สุขุม กิจสงวน. (2548). *ภาวะผู้นำผู้บริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนเอกชนสังกัดฝ่ายการศึกษาอัครสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและการปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอดดูเคชั่น.
- สุนันทา สบายวรรณ. (2555). *การนิเทศภายในของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สุนีย์ บุญทิม. (2542). *การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในช่วงปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2539-2550) ตามความคาดหวังของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพล วังสินธุ์. (2537). *โรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศ*. *สารพัฒนาหลักสูตร*, 14(119), 10-12.
- สุภมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชณีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2554). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. (2555). *เอกสารประกอบการสอน ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

- สุรศักดิ์ ปาเส. (2543, มิถุนายน). ผู้มีดีการเป็นนักบริหารมืออาชีพ. *วารสารวิชาการ*, 3(6), 70-75.
- สุริยา เหมตะศิลป. (2549). *เอกสารประกอบการสอนวิชาการวิจัยทางการศึกษา*. สงขลา: ภาควิชาการประเมินผลและวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สุวดี ทวีบุตร. (2540). *การเปรียบเทียบผลการสร้างฉันทามติและระดับการให้ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญระหว่างการใช้เทคนิคเคลฟายแบบดั้งเดิมและเทคนิคเคลฟายแบบปรับปรุงที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวัฒนา สุวรรณเขตนิคม. (2540). *การวิจัยในชั้นเรียน: แบบแผนเครื่องมือการวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิน ทองปั้น. (2545). *ปรัชญาการศึกษา*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2544). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2550). *สภาพการจัดการศึกษา ในจังหวัดชายแดนภาคใต้*. กรุงเทพฯ: วีทีซี คอมมิวนิเคชั่น.
- อนันท์ งามสะอาด. (2550). *การพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักศึกษาวิทยาลัยเทคนิคเดชอุดม ด้วยกิจกรรมการเรียนรู้เชิงบูรณาการ*. อุบลราชธานี: วิทยาลัยเทคนิคเดชอุดม.
- อรพรรณ บุตรกัตัญญ. (2542). *การศึกษาความเข้าใจของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เหมาะสมกับพัฒนาการของเด็กวัยอนุบาล*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรพรรณ พรสีมา. (2546). *รูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: ประสพการณ์ที่คัดสรรโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน*. กรุงเทพฯ: วีทีซีคอมมิวนิเคชั่น.
- อรสา สุขเปรม. (2541). *ประวัติการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- เอมอร กลุณณะรังสรรค์. (2552). *ทักษะการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น*. เข้าถึงได้จาก <http://www.geoclties.com/vinaip/articles/relation1.htm>
- อ้อย สัมรัมย์. (2554). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

- อัญชญา ณ ระนอง. (2543). *เอกสารการบรรยาย วิชา รอ.701 การจัดการปฏิบัติการ*.
เข้าถึงได้จาก http://www.geocities.com/dol_nida/Strategic_07_1.htm
- อัญชณี ธรรมะวิทีกุล. (2552). *การติดตามผลและประเมินผลการนิเทศ*. เข้าถึงได้จาก
<http://panchalee.wordpress.com/2009/07/29/monitoring-evaluation/>
- อัญชณี ธรรมะวิทีกุล. (2554). *วิธีสอน*. เข้าถึงได้จาก <https://panchalee.wordpress.com>
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). *Competency dictionary*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซนเตอร์.
- อำรุง จันทวานิช. (2547). *แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ*.
กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- อุทัย เลาหวิเชียร. (2544). *รัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: เสมารธรรม.
- อุทุมพร จามรมาน. (2544). *การวัดและประเมินการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3)*.
กรุงเทพฯ: ฟีนนี่พับลิชชิ่ง.
- Arvey, R. D. et al. (1989, March). Job satisfaction: Environmental and genetic components.
Journal of Applied Psychology, 72(2), 187-192.
- Barth, R. (1990). *Improving schools from within*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blasé, J., & Blasé, J. (1999 a). Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 35(3), 349-378.
- Blasé, J., & Blasé, J. (1999 b). Effective instructional leadership through the teachers' eyes. *High School Magazine*, 7(1), 16-20.
- Blasé, J., & Blasé, J. (1998). *Handbook of instructional leadership: How really good principals teaching and learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Bossert, S. T. (1988). School effects. In N. J. Boyan (Ed.), *Handbook of research on education Administration*. New York: Longman.
- Brookover, W. B., & Lezotte, L. (1979) *Changes in school characteristics coincident with changes in student achievement*. n.p.
- Chell, J. (2007). *Introducing principals to the role of instructional leadership: A summary of a master's project by Jan Chell*. Retrieved from <http://www.ssta.sk.ca/research/leadership/95-14.htm>

- Coleman, J., Campbell, E., Hobson, C., McPartland, J., Mood, A., Weinfield, F. & York, R. (1966). *Equality of educational opportunity*. Washington D.C.: Government Printing.
- Comer, J., & Haynes, M. (1991). Parent involvement in schools: An ecological approach. *Elementary School Journal*, 91, 271-278.
- Coughlin, M. A., & Knight, W. (2007). *Confirmatory factor analysis: Using AMOS to create a measurement mod.* Retrieved from <http://www.spss.com/airseries>
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Cunningham, W. G., & Cordeiro, P. A. (2003). *Educational leadership* (2nd ed.). Boston: Person Education.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2005). *Educational leadership: Culture and diversity*. Gateshead: Athenaem Press.
- Drago-Severson, E. (2004). *Helping teachers learn: Principal leadership for adult growth and development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Edmonds, R. (1979). Some schools work and more can. *Social Policy*, 9, 28-32.
- Elmore, R. (2002). Hard questions about practice. *Educational leadership*, 59(8), 22-26.
- Evers, T. B. (1992). *Factor affecting job satisfaction in secondary school teachers in Michigan* [CD-ROM]. Abstract from: ProQuest File: Dissertation Abstracts International.
- Ferguson, S. D. (1985). *Research the public opinion environment: Theories and methods*. London: Sage.
- Fester, J., & Kettl, D. (1991). *The politics of the administrative process*. New Jersey: Chatham House.
- Friedman, H. J. (1970). Administrative roles in local governments. In E. W. Weidner (Ed.), *Development administration in asia*. Durham, North Carolina: Duke University Press.
- Fullan, M. (2000). Leadership for the twenty-first century: Breaking the bonds of dependency. In *The Jossy-Bass reader on educational leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gant, G. F. (1979). *Development administration: Concepts, goals, methods*. Madison WI: University of Wisconsin Press
- Gara, K. L. (1998, May). Job satisfaction of business college faculty. *Dissertation Abstracts International*, 58(11), 4165A.

- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2007). *Supervision and instructional leadership*. New York: Parson Educational.
- Gold, S. F. (2000). Community organization at a neighborhood high school: Promises and Dilemmas in building parent-educator partnership and collaborations. *Proquest Digital Dissertation*, 60(7), 295-A.
- Grogan, M., & Andrews, R. (2002, April). Defining preparation and professional development for the future. *Educational administration quarterly*, 38(2), 233-256.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of the empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Harris, B. M. (1985). *Supervisory behavior in education* (3rd ed.). Englewood, Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From managerial to instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration*, 30(3), 35-48.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behaviors of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Hoachlander, G., Alt, M., & Beltranena, R. (2001). *Leading school improvement: What research says*. Berkeley: MPR Associates.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Modern human relations at work* (7th ed.). New York: Dryden.
- Hodgson, J. S. (1969). *Public administration*. New York: McGraw Hill.
- Hopkins, D. (1993). *A teacher's guide to classroom research*. Buckingham: Open University Press.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Hoy, A. W., & Hoy, W. K. (2003). *Instructional leadership: A learning-centered guide*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hodgetts, R. M. (1999). *Modern human relations at work* (7th ed.). New York: Dryden Press.
- Jencks, C., Smith, M., Acland, H., Bane, M., Cohen, D., Gintis, H., Heyns, B., & Michelson, S. (1972). *Inequality: A reassessment of the effect of family and schooling in America*. New York. Harper & Row.

- Johnson, M. J., & Button, A. (1998). Action research paves the way for continuous improvement. *Journal of Staff Development, 19*, 45-51.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kneller, G. F. (1971). Contemporary education theory. In *Foundation of education* (pp. 221-235). New York: John Wiley & Sons,.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Massassusette: Harvard Business School Press.
- Krug, S. (1993). Leadership craft and the crafting of school leaders. *Phi Delta Kappan, 75*(3), 240-244.
- Larson-Knight, B. (2000). Leadership, culture, and organizational learning. In K. Leithwood (Ed.), *Understanding schools as intelligent systems*. Stamford, CT: JAI Press.
- Lashway, L. (2002). *Developing instructional leaders*. Retrieved from <http://www.vtaide.com/png/ERIC/Developing-Instructional-Leaders.html>.
- Leithwood, K. (2006). A review of the research: *Educational leadership. The laboratory for student success at the temple university center for research in human development and education*. Retrieved from <http://www.temple.edu/lss>.
- Leithwood, K., & Duke, D. (1999). A century's quest to understand school leadership. In J. Murphy & K. Louis (Eds.), *Handbook of research on educational administration*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lezotte, L. (1994). The nexus of instructional leadership and effective schools. *The School Administrator, 51*(6), 22-23.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lugt, J. (1970). *Group counseling*. California: National Press Book.
- Malone, S. L. (1993, October). Identification of factors leading to job satisfaction and job dissatisfaction of South Dakota public school teachers. *Dissertation Abstracts International, 54*(04A), 1179.
- Macmilan, T. T. (1991). The Delphi technique. In *Paper presented at annual meeting at the California Junior College associations committee on research and development*. California: Monterrey.

- MacNeill, N, Cavanagh, R., & Silcox, S. (2003). *Beyond instructional leadership: Toward pedagogic leadership*. n.p.
- Marsh, D. (1997). *Educational Leadership for the 21st century: Integrating three emerging perspectives*. n.p.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Development of Curriculum.
- McCarthy, P. J. (1998, July). Effective schools as a dropout prevention strategies. *NASS Bulletin*, 73(2), 77-83.
- McEwan, E. K. (1998). *Seven steps to effective instructional leadership*. California: Corwin Press.
- Mertler, C. A. (2006). *Action research, teachers as researchers in the classroom*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mitchell, C., & Castle, J. (2005). The instruction role of elementary school principals. *Canadian Journal of Education*, 28(3), 409-433.
- Murphy, J. (1990). Principal instructional leadership. *Advances in Educational Administration*, 1, 163-200.
- O'Donnell, R. J., & White, G. P. (2005). Within the accountability era: Principals' instructional leadership behaviors and student achievement. *National Association of Secondary School Principals Bulletin*, 89(645), 56-71.
- Purkey, S., & Smith, M. (1983). Effective schools: A review. *The Elementary School Journal*, 83(4), 427-452.
- Reitzug, U. C. (1997). Images of principal instructional leadership: from super-vision to collaborative inquiry. *Journal of curriculum and supervision*, 12(4), 325-343.
- Riggs, F. W. (1970). Introduction. In F. W. Riggs (Ed.), *Frontiers of development administration*. North Carolina: Duke University Press.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). *Key Characteristics of effective school: A review of school effectiveness research*. London: Office for Standards in Education.
- Schmoker, M. (2006). *Results now*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Schmuck, R. A. (2006). *Practical action research for change*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

- Schuler, B. L. (1990, February). *Citizen participation in education decision-making*. *Dissertation Abstracts International*, 51(08), 1595.
- Sheppard, B. (1996) Exploring the transformational nature of instructional leadership. *Alberta Journal of Educational Research*, 42(4), 325-344.
- Southworth, G. (2002). School leadership and management. In *Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence*. Retrieved from <http://72.14.235.104/search?q=cache:nYWtGw5KnOJ:www.oaes.org/k-8>
- Spillane, J. P., Hallett, T., & Diamond, J. B. (2003). Forms of capital and the construction of leadership: Instructional leadership in urban elementary school. *Sociology of Education*, 76(1), 1-17.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Taba, H. (1962). *Curriculum development: Theory and practice*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Terry, P. M. (1995). *The principal and instructional leadership*. Indiana: Indiana-Purdue University.
- Wagner, T., Kegan, R., Lahey., L., Lemons, R., Garnier, J., Helsing, D., Howell, A., & Rasmussen, H. (2006). *Change leadership: A practical guide to transforming our schools*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wanzare, Z., & Da Costa, J. L. (2001). Rethinking instructional leadership roles of the school principal: Challenges and prospects. *The Journal of Educational Thought*, 35(3), 269-295.
- Weber, G. (1971). *Inner-city children can be taught to read: Four successful schools*. Washington, D.C.: Council for Basic Education.
- Wilcox, H. D. (1993). The relationship between the teachers, perception of the high school principle's leadership style and the correlates job satisfaction and Morale. *Dissertation Abstracts International*, 12, 3079-A.
- Williams, D. G. (1993). Are personality effects upon average mood due to personality effects upon mood variation?. *Personality and Individual Differences*, 14, 199-208.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามการพัฒนารูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยต้องการศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล เพื่อให้ได้ข้อความรู้ที่สามารถนำไปพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดจากคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ของกลิคแมน (Glickman, 2007, p. 11) ที่กำหนดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลไว้ 3 องค์ประกอบ คือ

1. ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้
3. ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลของท่านขอให้ท่านกรอกรายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่านเอง

ตอนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล

ขอให้ท่านพิจารณาว่าลักษณะภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะใด เพื่อนำมากำหนดเป็นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลได้

ในตอนท้ายแต่ละด้านแต่ละข้อเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นอิสระ

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้นขอให้ท่านตอบให้ตรงกับความจริงมากที่สุด เมื่อท่านได้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยขอความกรุณาให้ท่านส่งคืนทางไปรษณีย์ภายใน 1 สัปดาห์ ตามซองที่แนบมาพร้อมนี้ จักขอบพระคุณอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านอย่างสูง

ชนิษฐา โพธิสินธุ์

นิสิตปริญญาเอก วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายทางวิชาการได้เป็นอย่างดี ได้ผลงานเป็นที่น่าพอใจ ลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย

ด้านความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความรู้ ที่นำไปสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยแบ่งออกเป็น 7 ข้อ ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของโรงเรียนในการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และมีคุณค่า จากสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร
2. ความรู้เกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผล หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการสอนของครูที่ส่งผลสัมฤทธิ์ต่อนักเรียนเพื่อให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร
3. ความรู้และความเชื่อในปรัชญาการศึกษา หมายถึง ความรู้ความเข้าใจและความเชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการนำแนวคิดทางปรัชญามาประยุกต์ใช้กับการศึกษาเพื่อให้เกิด ประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน
4. ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จตาม วิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้
5. ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อการวางแผนปรับแต่งองค์กร กระบวนการเพื่อให้องค์กรและบุคลากรสามารถปรับตัว เกิดการยอมรับ และพัฒนาศักยภาพของ องค์กร ไปพร้อมการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารงาน และกำหนดแนวทาง ในการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคลากร
6. ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตร การพัฒนาและการจัดทำหลักสูตร การปรับปรุง การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้ดีขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคคล และสภาพสังคม
7. ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน หมายถึง หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจของผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยซึ่งเป็นกระบวนการแสวงหาความรู้อย่างเป็น ระบบระเบียบ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้หรือข้อค้นพบใหม่ที่เชื่อถือได้โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์

เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา

ด้านภาระหน้าที่ที่นำไปสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยแบ่งออกเป็น 7 ข้อ

1. การนิเทศและการประเมินผล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาของครูผู้สอน เพื่อช่วยเหลือ แนะนำ ปรับปรุงพัฒนา การจัดการเรียนการสอนตลอดจนผู้ปฏิบัติหน้าที่ในงานที่ได้รับมอบหมาย ให้มีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน ความสามารถของผู้บริหารในการเสริมสร้างให้ บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติในการทำงานร่วมกันของบุคลากร ในโรงเรียนอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสังคม การวางแผน และเตรียมการในการนำหลักสูตรไปใช้ โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องศึกษาวิเคราะห์ ทำความเข้าใจ หลักสูตรที่จะนำไปใช้ให้สอดคล้องต่อเนื่องกัน ตลอดจนจัดปัจจัยและสภาพต่าง ๆ ภายใน โรงเรียน เพื่อให้หลักสูตรบรรลุเป้าหมาย
4. การพัฒนากระบวนการกลุ่ม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนา การทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้กระบวนการกลุ่ม ที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาส ได้พัฒนาในด้านอารมณ์และสังคม สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเอง มีความเข้าใจและรู้จักตนเอง มากขึ้น ช่วยให้เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ฝึกความเชื่อมั่นในตัวเอง และฝึกนิสัยในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและวิจัยในชั้นเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการผลักดันให้ครูมีความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนากระบวนการเรียน การสอน การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย การทำผลงานทางวิชาการและการใช้การวิจัยในชั้นเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
6. การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งในและนอกห้องเรียน มีความปลอดภัย ความสะดวกสบาย มีอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนครบถ้วน ทำให้ผู้เรียนมีความสุขในการเรียน ผู้สอนก็มีความสุขในการสอน ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วย ความราบรื่น สะดวก รวดเร็ว

7. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสนับสนุนให้ประชาชน ชุมชนได้เข้ามาช่วยเหลือเกื้อกูลกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ทั้งด้านการเงิน วัสดุ แรงงาน กำลังใจ ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเข้าใจในความสำคัญของการศึกษาและมีส่วนร่วมดูแลการจัดการศึกษาของโรงเรียน

ด้านทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาด้านทักษะที่นำไปสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

ทักษะความเป็นผู้นำ

1. ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล เพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น สามารถสานความร่วมมือในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ทักษะการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในและนอกโรงเรียนเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
3. ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการติดตามนิเทศการสอน โดยใช้เทคนิคทฤษฎีในการนิเทศการสอน เพื่อช่วยเหลือ พัฒนาครูผู้สอนในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ
4. ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการแนะแนวทางการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และการส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น โดยใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

ทักษะด้านเทคนิค (Technique) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในทักษะด้านเทคนิคที่นำไปสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล โดยแบ่งออกเป็น 5 ข้อ ดังนี้

1. ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการสร้างภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่สมาชิกทุกคนร่วมกันจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน ให้เห็นทิศทางของสถานศึกษาอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้
2. ทักษะการประเมินผลและการวางแผน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการประเมินผลกิจกรรมหรือโครงการเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และนำผลการประเมินนั้นมาสะท้อนกลับเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนางานองค์กรอย่างเป็นระบบ

3. ทักษะการสังเกตการณ์บริหารและการจัดการเรียนการสอน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการใช้ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะเพื่อสังเกตการบริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ อย่างรอบด้าน เพื่อนำผลการสังเกตมาปรับปรุงคุณภาพการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ของโรงเรียน

4. ทักษะการวิจัยและประเมินผล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการพัฒนากระบวนการวิจัยให้กับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อใช้ในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการบริหารงานและการเรียนการสอน ตลอดจนทักษะในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยใช้ปรัชญา แนวคิด และหลักการของการประเมินคุณภาพการศึกษา เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพมาตรฐานตามที่สำนักทดสอบทางการศึกษากำหนด

5. ทักษะการพัฒนาตนเอง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรม เพื่อสนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ชาย หญิง
2. วุฒิการศึกษา.....
3. อายุ.....ปี
4. ประสบการณ์ทำงาน..... ปี
5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	ความคิดเห็น	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge)		
1	ความรู้ที่เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล		
	1.1 ความรู้เกี่ยวกับหลักทฤษฎีการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล		

1.2.....

1.3.....

1.4.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

2	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	2.1 ความรู้เกี่ยวกับหลักทฤษฎีการบริหารงานวิชาการที่มีประสิทธิผล		

2.2.....

2.3.....

2.4.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

3	ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	3.1 ความรู้ความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาการจัดการเรียนการสอน		

3.1.1.....

.....

3.1.2.....

.....

3.1.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	3.2 ความรู้เกี่ยวกับวิธีการสอนแบบต่าง ๆ ที่มีประสิทธิผล		
--	---	--	--

3.2.1.....

.....

3.2.2.....

.....

3.2.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

4	ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	4.1 ความรู้ในทางทฤษฎีการบริหารร่วมสมัย		

4.1.1.....

.....

4.1.2.....

.....

4.1.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	4.2 ความรู้ในการสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		
--	---	--	--

4.2.1.....

.....

4.2.2.....

.....

4.2.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

5	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	5.1 ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารส่งถ่ายองค์ความรู้ตามสายบังคับบัญชา		

5.1.1.....

.....

5.1.2.....

.....

5.1.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	5.2 ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทางการบริหาร		
--	--	--	--

5.2.1.....

.....

5.2.2.....

.....

5.2.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	5.3 ความรอบรู้ที่ทันสมัยและพัฒนาตนเอง		
--	---------------------------------------	--	--

5.3.1.....

.....

5.3.2.....

.....

5.3.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง..... ได้)

	5.4 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง		
--	---	--	--

5.4.1.....

.....

5.4.2.....

.....

5.4.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง..... ได้)

	5.5 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร		
--	--	--	--

5.5.1.....

.....

5.5.2.....

.....

5.5.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง..... ได้)

	5.6 ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศการเรียนรู้ร่วมสมัย		
--	---	--	--

5.6.1.....

5.6.2.....

5.6.3.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	5.7 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีที่ใช้ในการนิเทศงานบริหาร		
--	--	--	--

5.7.1.....

5.7.2.....

5.7.3.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

6	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	6.1 ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีที่ใช้ในการนิเทศการเรียนรู้การสอน		

6.2.....

6.3.....

6.4.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

7	ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	7.1 ความรู้เกี่ยวกับหลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการ		

7.1.1.....

.....

7.1.2.....

.....

7.1.3.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	7.2 ความรู้เกี่ยวกับหลักการวิจัยในชั้นเรียน		
--	---	--	--

7.2.1.....

.....

7.2.2.....

.....

7.2.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	7.3 ความรู้เกี่ยวกับหลักการวิจัยกึ่งทดลอง		
--	---	--	--

7.3.1.....

.....

7.3.2.....

.....

7.3.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

7.4 ความรู้เกี่ยวกับสถิติที่ใช้ในการวิจัย		
---	--	--

7.4.1.....

7.4.2.....

7.4.3.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	ความคิดเห็น	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	องค์ประกอบที่ 2 ด้านภาระหน้าที่ (Tasks)		
1	การนิเทศและประเมินผลการสอน		
	1.1 ประยุกต์ปรัชญาการศึกษาไปสู่กิจกรรมการเรียนการสอน		

1.1.1.....

1.1.2.....

1.1.3.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

1.2 ดำเนินการนิเทศการเรียนการสอนของครู		
--	--	--

1.2.1.....

1.2.2.....

1.2.3.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	1.3 ประเมินผลการสอนของครูและผลการเรียนของนักเรียน		
--	---	--	--

1.3.1.....

1.3.2.....

1.3.3.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

2	การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	2.1 พัฒนาบุคลากรและทีมงานครูในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา		

2.1.1.....

2.1.2.....

2.1.3.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	2.2 พัฒนาหลักสูตรและออกแบบการจัดการเรียนรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ		
--	---	--	--

2.2.1.....

2.2.2.....

2.2.3.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

3	การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	3.1 การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้		

3.2.....

.....

3.3.....

.....

3.4.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

4	พัฒนากระบวนการกลุ่ม	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	4.1 พัฒนาการกระบวนการกลุ่มในการจัดการเรียนการสอนของครู		

4.1.1.....

.....

4.1.2.....

.....

4.1.3.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	4.2 พัฒนาวัฒนธรรมการจัดการเรียนการสอนใหม่ ๆ ระดับโรงเรียน		
--	--	--	--

4.2.1.....

.....

4.2.2.....

.....

4.2.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

5	การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและวิจัยในชั้นเรียน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	5.1 เป็นพี่เลี้ยงการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการให้กับครูผู้สอน		

5.1.1.....

.....

5.1.2.....

.....

5.1.3.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	5.2 เป็นพี่เลี้ยงการทำวิจัยในชั้นเรียนให้กับครูผู้สอน		
--	---	--	--

5.2.1.....

.....

5.2.2.....

.....

5.2.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	5.3 เป็นพี่เลี้ยงการทำวิจัยถึงการทดลอง		
--	--	--	--

5.3.1.....

.....

5.3.2.....

.....

5.3.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	5.4 ให้ความรู้เกี่ยวกับสถิติที่ใช้ในการวิจัยกับครูผู้สอน		
--	--	--	--

5.4.1.....

.....

5.4.2.....

.....

5.4.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง..... ได้)

6	การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	6.1 บริหารงานงบประมาณ บุคคลและบริหารงานทั่วไปส่งเสริมงานวิชาการได้อย่างกลมกลืน		

6.1.1.....

.....

6.1.2.....

.....

6.1.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง..... ได้)

	6.2 สื่อสารสองทางเรื่องงานวิชาการกับครูผู้สอน		
--	---	--	--

6.2.1.....

.....

6.2.2.....

.....

6.2.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง..... ได้)

	6.3 นำข้อมูลย้อนกลับจากครูและนักเรียนมาปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียน		
--	--	--	--

6.3.1.....

.....

6.3.2.....

.....

6.3.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	6.4 การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน		
--	---	--	--

6.4.1.....

.....

6.4.2.....

.....

6.4.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

7	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	7.1 การประชาสัมพันธ์การประสานงานและการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียน		

7.1.1.....

.....

7.1.2.....

.....

7.1.3.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

7.2 ปฏิบัติงานตามมาตรฐานผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ		
--	--	--

7.2.1.....

7.2.2.....

7.2.3.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

7.3 เป็นวิทยากรให้ความรู้ทางวิชาการกับหน่วยงานต่าง ๆ		
--	--	--

7.3.1.....

7.3.2.....

7.3.3.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	ความคิดเห็น	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	องค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะ (Skills)		
	ทักษะความเป็นผู้นำ		
1	ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล		
	1.1 ทักษะในการปฏิบัติงานที่มีปฏิภาณไหวพริบ		

1.1.1.....

1.1.2.....

1.1.3.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	1.2 ทักษะในการพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้า		
--	---	--	--

1.2.1.....

.....

1.2.2.....

.....

1.2.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	1.3 ทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ทางวิชาการของโรงเรียน		
--	--	--	--

1.3.1.....

.....

1.3.2.....

.....

1.3.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	1.4 ทักษะการสร้างวิสัยทัศน์ของการเรียนการสอนแต่ละวิชา		
--	---	--	--

1.4.1.....

.....

1.4.2.....

.....

1.4.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	1.5 ทักษะในการส่งเสริมกิจกรรมการแข่งขันทางวิชาการ		
--	---	--	--

1.5.1.....

.....

1.5.2.....

.....

1.5.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง..... ได้)

	1.6 ประสานความร่วมมือทางวิชาการกับหน่วยงานต่าง ๆ		
--	--	--	--

1.6.1.....

.....

1.6.2.....

.....

1.6.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง..... ได้)

	1.7 ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน และนอกโรงเรียน		
--	---	--	--

1.7.1.....

.....

1.7.2.....

.....

1.7.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง..... ได้)

2	ทักษะการติดต่อสื่อสาร	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	2.1 ทักษะการติดต่อสื่อสารนโยบายและกระบวนการบริหาร		

2.1.1.....

.....

2.1.2.....

.....

2.1.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง..... ได้)

	2.2 ทักษะการติดต่อสื่อสารองค์ความรู้ทางวิชาการ		
--	--	--	--

2.2.1.....

.....

2.2.2.....

.....

2.2.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง..... ได้)

3	ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	3.1 ทักษะการนิเทศการเรียนการสอนในโรงเรียนและนอกโรงเรียน		

3.2.....

.....

3.3.....

.....

3.4.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง..... ได้)

4	ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	4.1 ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันเป็นทีม		

4.2.....

.....

4.3.....

.....

4.4.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	ความคิดเห็น	
		เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	ทักษะความเป็นผู้นำ		
1	ทักษะด้านเทคนิค		
	1.1 ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์		

1.1.1.....

.....

1.1.2.....

.....

1.1.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	1.2 ทักษะการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน		
--	---	--	--

1.2.1.....

.....

1.2.2.....

.....

1.2.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

2	ทักษะการประเมินผลและการวางแผน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	2.1 ทักษะการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง		

2.1.1.....

.....

2.1.2.....

.....

2.1.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	2.2 ทักษะการสังเกตการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน		
--	---	--	--

2.2.1.....

.....

2.2.2.....

.....

2.2.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

3	ทักษะการสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	3.1 ทักษะการสังเกตการบริหารจัดการชั้นเรียน		

3.2.....

.....

3.3.....

.....

3.4.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

4	ทักษะการวิจัยและประเมินผล	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	4.1 ทักษะการออกแบบวิจัย		

4.1.1.....

.....

4.1.2.....

.....

4.1.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	4.2 ทักษะการคำนวณทางสถิติ		
--	---------------------------	--	--

4.2.1.....

.....

4.2.2.....

.....

4.2.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

5	ทักษะการพัฒนาตนเอง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
	5.1 เป็นบุคคลใฝ่รู้ใฝ่เรียน ค้นคว้าวิจัยหาและสร้างองค์ความรู้		

5.1.1.....

.....

5.1.2.....

.....

5.1.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	5.2 มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนานักเรียน		
--	---	--	--

5.2.1.....

.....

5.2.2.....

.....

5.2.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	5.3 มีวิสัยทัศน์เทคโนโลยีและการประยุกต์ใช้		
--	--	--	--

5.3.1.....

.....

5.3.2.....

.....

5.3.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	5.4 เป็นตัวแบบความรับผิดชอบต่อตนเองและ โรงเรียน		
--	---	--	--

5.4.1.....

.....

5.4.2.....

.....

5.4.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

	5.5 เป็นตัวแบบด้านศาสนิกชนที่ดี		
--	---------------------------------	--	--

5.5.1.....

.....

5.5.2.....

.....

5.5.3.....

.....

(โปรดระบุ ข้อความคิดเห็นเพิ่มเติมในช่อง.....ได้)

แบบสอบถามความคิดเห็นรอบ 2
รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล
ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จุดมุ่งหมาย

เพื่อสร้าง ตรวจสอบ และนำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดจากคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ของกลิคแมน (Glickman, 2007, p. 11)

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
 ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลของท่านขอให้ท่านกรอกรายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่านเอง
 ตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ของท่านในรอบที่ 1 แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าร้อยละของข้อความที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไปสร้างเป็นแบบสอบถาม ในการตอบแบบสอบถามรอบนี้ ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นในมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุดหรือเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมากหรือเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลางหรือเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อยหรือเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุดหรือเป็นไปได้น้อยที่สุด

ข้อมูลที่ได้จากการสอบถามครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างและพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้นขอให้ท่านตอบให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ผู้วิจัยขอเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านอย่างสูง
 ขนิษฐา โพธิสินธุ์
 นิสิตปริญญาเอก วิชาเอกการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ชาย หญิง
2. วุฒิการศึกษา.....
3. อายุ.....ปี
4. ประสบการณ์ทำงาน..... ปี
5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge)						
1.1	ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล					
	1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานตามพันธกิจของโรงเรียน					
	2) ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา					
1.2	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล					
	1) ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้ตามหลักสูตร					
	2) ความรู้เกี่ยวกับวิธีจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสาระวิชาการในหลักสูตร					
	3) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวิธีจัดการเรียนรู้ให้กับครู					
	4) ความรู้เกี่ยวกับการประเมินศักยภาพการสอนของครู					
1.3	ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา					
	1) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาพัฒนาการนิยมทำให้นักเรียนเกิดทักษะกระบวนการ					
	2) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาสาระนิยมทำให้นักเรียนได้รับความรู้จากครูผู้สอน					
	3) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาอัตถภาวะนิยมทำให้นักเรียนที่มีความแตกต่างกันได้รับการดูแลจากครู					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	4) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาปฏิรูปนิยมทำให้นักเรียนตระหนัก ในหน้าที่พลเมืองและสิ่งแวดล้อม					
1.4	ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร					
	1) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการเขียนแผนการสอน เน้นกระบวนการ					
	2) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการจัดการเรียนการสอน					
	3) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการวัดประเมินผลจาก สภาพจริง					
	4) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการวิจัยในชั้นเรียน					
1.5	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง					
	1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง					
	2) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารตามสถานการณ์					
	3) ความรู้ในเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ					
	4) ความรู้ในเทคนิคทางวิชาการใหม่ ๆ					
	5) ความรู้ในเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร					
1.6	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร					
	1) ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร					
	2) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจาก หลักสูตรแกนกลาง					
	3) ความรู้เกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรสถานศึกษา					
	4) ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา					
1.7	ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน					
	1) ความรู้เกี่ยวกับการนิยามปัญหาการวิจัย					
	2) ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย					
	3) ความรู้เกี่ยวกับสถิติเพื่อการวิจัย					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบที่ 2 ด้านภาระหน้าที่ (Tasks)						
2.1	การนิเทศและประเมินผลการสอน					
	1) จัดระบบการเข้านิเทศกระบวนการเรียนรู้ที่กำหนดในแผนการสอนของครู					
	2) ติดตามผลการปฏิบัติงานทุก ๆ ด้านอย่างใกล้ชิด					
	3) มีทักษะการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร					
	4) ให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ผลการนิเทศการเรียนการสอน					
2.2	การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน					
	1) เป็นตัวแบบของความเป็นประชาธิปไตย					
	2) เป็นแบบอย่างในการทำงานเป็นทีม					
	3) สร้างทักษะการทำงานเป็นกลุ่มให้ครูผู้สอน					
	4) สร้างกระบวนการกลุ่มในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน					
2.3	การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้					
	1) มีความสามารถในการนำการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา					
	2) มีความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสนองความต้องการของผู้เรียน					
	3) มีความสามารถในการนิเทศติดตามการใช้หลักสูตร					
	4) มีความสามารถในการปรับปรุงหลักสูตรทุกปีการศึกษา					
2.4	การพัฒนากระบวนการกลุ่ม					
	1) เป็นตัวแบบความเป็นประชาธิปไตย					
	2) เป็นแบบอย่างในการทำงานเป็นทีม					
	3) สร้างทักษะการทำงานเป็นกลุ่มให้ครูผู้สอน					
2.5	การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและวิจัยในชั้นเรียน					
	1) บรรยายความรู้ด้านสถิติวิจัยให้กับครูผู้สอน					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	2) เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยทดลองวิธีสอนในวิชาที่รับผิดชอบ					
	3) เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อการแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน					
2.6	การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้					
	1) บริหารงานงบประมาณ บุคคลและบริหารทั่วไปให้ส่งเสริมงานวิชาการ					
	2) สื่อสารสองทางเรื่องงานวิชาการกับครูผู้สอนและนักเรียน					
	3) สร้างสิ่งแวดล้อมทั้งในอาคารเรียนและบริเวณโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน					
2.7	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน					
	1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน					
	2) ให้การสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนทุกรูปแบบ					
	3) ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน					
	องค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะ (Skills)					
3.1	ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills)					
3.1.1	ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
	1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับครูและบุคลากรในโรงเรียน					
	2) มีทักษะฝนการใช้หลักการผสมกับศิลปะในการบริหารงาน					
	3) สร้างความเชื่อถือโดยแสดงความสามารถทางวิชาการให้ประจักษ์					
	4) สร้างความเชื่อถือโดยแสดงความสามารถในการบริหารให้ประจักษ์					
	5) ยกย่องความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถ					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3.1.2	ทักษะการติดต่อสื่อสาร					
	1) มีทักษะในการฟังสามารถวิเคราะห์สาระที่ฟังได้ชัดเจน					
	2) มีทักษะในการอธิบายความรู้และแนวทางปฏิบัติทางวิชาการ					
	3) มีทักษะในการอธิบายนโยบายการบริหาร					
	4) มีทักษะในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนต่อชุมชน					
3.1.3	ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน					
	1) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ที่เน้นกระบวนการแก้ปัญหา					
	2) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ที่เน้นกระบวนการสืบสวนสอบสวน					
	3) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนภาษาไทยที่เน้นทักษะสัมพันธ์					
	4) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศที่เน้นทักษะสัมพันธ์					
	5) มีทักษะการนิเทศการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน					
3.1.4	ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม					
	1) ทักษะในการกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มแสดงความคิดเห็น					
	2) ทักษะในการคัดกรองข้อมูลเพื่อเสนอให้กลุ่มได้พิจารณา					
	3) ทักษะในการประเมินผลแผนการปฏิบัติงานในรอบปี					
3.2	ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)					
3.2.1	ทักษะการกำหนดเป้าหมายและกำหนดวิสัยทัศน์					
	1) มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
	2) มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์วิชาการของโรงเรียน					
	3) มีทักษะในการเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ มาตรการและนโยบาย					
	4) มีทักษะในการกำหนดทางเลือกในการจัดทำโครงการ/กิจกรรมสนองนโยบาย					

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
3.2.2	ทักษะการประเมินผลและการวางแผน					
	1) มีทักษะในการประเมินกิจกรรม/ โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน					
	2) มีทักษะในการใช้ผลการประเมินวางแผนพัฒนาต่อเนื่อง					
	3) มีทักษะในการประเมินผลแผนการปฏิบัติงานในรอบปี					
3.2.3	ทักษะการสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน					
	1) มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน					
	2) มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูผู้สอน					
	3) มีทักษะในการวิเคราะห์ผลการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการของครู					
3.2.4	ทักษะการวิจัยและประเมินผล					
	1) ทักษะในการนิยามปัญหาและกำหนดกรอบความคิดการวิจัย					
	2) ทักษะในการออกแบบการวิจัยที่เหมาะสมกับปัญหา					
	3) ทักษะในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย					
	4) ทักษะในการใช้สถิติเพื่อการวิจัย					
	5) ทักษะในการอภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ					
	6) ทักษะในการประเมินผลจากสภาพจริง					
3.2.5	ทักษะการพัฒนาตนเอง					
	1) พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง					
	2) พัฒนาตนเองด้านการบริหารการศึกษา					
	3) พัฒนาตนเองด้านศาสตร์การเรียนรู้ของนักเรียน					
	4) พัฒนาตนเองในการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและการสื่อสาร					
	5) พัฒนาตนเองในการวิจัย					

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามการตรวจสอบรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาใน
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion)

การระดมความคิดเห็นกลุ่ม (Focus group) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยต้องการศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล เพื่อให้ได้ข้อความรู้ที่สามารถนำไปพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดจากคุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ของกลิคแมน (Glickman, 2007, p. 11) ที่กำหนดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลไว้ 3 องค์ประกอบ คือ

1. ด้านความรู้ (Knowledge) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ เพื่อใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) เป็นภาระหน้าที่ที่สัมพันธ์กับด้านความรู้
3. ด้านทักษะ (Skills) เป็นการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะภาวะผู้นำที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลของท่านขอให้ท่านกรอกรายละเอียดเกี่ยวกับตัวท่านเอง

ตอนที่ 2 เป็นคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ขอให้ท่านพิจารณาว่าลักษณะภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลควรมีลักษณะใด เพื่อนำมากำหนดเป็นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลได้

ในตอนท้ายแต่ละด้านเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นอิสระ

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้นขอให้ท่านตอบให้ตรงกับความจริงมากที่สุด เมื่อท่านได้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยขอความกรุณาให้ท่านส่งคืนทางไปรษณีย์ภายใน 1 สัปดาห์ ตามซองที่แนบมาพร้อมนี้ จักขอบพระคุณอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านอย่างสูง

ชนิษฐา โปธิสินธุ์

นิสิตปริญญาเอก วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญในการจัดทำ Focus Group

1. เพศ ชาย หญิง
2. วุฒิการศึกษา.....
3. อายุ.....ปี
4. ประสบการณ์ทำงาน..... ปี
5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน.....

ตอนที่ 2 การระดมความคิดเห็น (Focus group) เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล
	องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge)
1.1	ความรู้ที่เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล
	1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานตามพันธกิจของ โรงเรียน
	2) ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา

.....

.....

.....

.....

1.2	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล
	1) ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้ตามหลักสูตร
	2) ความรู้เกี่ยวกับวิธีสอนที่เหมาะสมกับสาระวิชาการในหลักสูตร
	3) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวิธีสอนให้กับครู
	4) ความรู้เกี่ยวกับการประเมินศักยภาพการสอนของครู

.....

.....

.....

.....

ชื่อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล
1.3	ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา
	1) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาพัฒนาการนิยมทำให้นักเรียนเกิดทักษะกระบวนการ
	2) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาสารัตถะนิยมทำให้นักเรียนได้รับความรู้จากครูผู้สอน
	3) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาอัตถภาวะนิยมทำให้นักเรียนที่มีความแตกต่างกันได้รับการดูแลจากครู
	4) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาปฏิรูปนิยมทำให้นักเรียนตระหนักในหน้าที่พลเมืองและสิ่งแวดล้อม

.....

.....

.....

.....

1.4	ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร
	1) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการเขียนแผนการสอนเน้นกระบวนการ
	2) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการจัดการเรียนการสอน
	3) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการวัดประเมินผลจากสภาพจริง
	4) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการวิจัยในชั้นเรียน

.....

.....

.....

.....

1.5	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง
	1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
	2) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารตามสถานการณ์
	3) ความรู้ในเทคนิคการบริหารใหม่ๆ
	4) ความรู้ในเทคนิคทางวิชาการใหม่ๆ
	5) ความรู้ในเทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสาร

.....

.....

.....

.....

ชื่อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล
1.6	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร
	1) ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร
	2) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจากหลักสูตรแกนกลาง
	3) ความรู้เกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรสถานศึกษา
	4) ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

1.7	ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน
	1) ความรู้เกี่ยวกับการนิยามปัญหาการวิจัย
	2) ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย
	3) ความรู้เกี่ยวกับสถิติเพื่อการวิจัย

.....

.....

.....

.....

	องค์ประกอบที่ 2 ด้านภาระหน้าที่ (Tasks)
2.1	การนิเทศและประเมินผลการสอน
	1) จัดระบบการเข้านิเทศกระบวนการเรียนรู้ที่กำหนดในแผนการสอนของครู
	2) ติดตามผลการปฏิบัติงานทุก ๆ ด้านอย่างใกล้ชิด
	3) มีทักษะการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร
	4) ให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ผลการนิเทศการเรียน การสอน

.....

.....

.....

.....

ชื่อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล
2.2	การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน
	1) เป็นตัวแบบของความเป็นประชาธิปไตย
	2) เป็นแบบอย่างในการทำงานเป็นทีม
	3) สร้างทักษะการทำงานเป็นกลุ่มให้ครูผู้สอน
	4) สร้างกระบวนการกลุ่มในการพัฒนากิจกรรมการเรียน การสอน

.....

.....

.....

.....

2.3	การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้
	1) มีความสามารถในการนำการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
	2) มีความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสนองความต้องการของผู้เรียน
	3) มีความสามารถในการนิเทศติดตามการใช้หลักสูตร
	4) มีความสามารถในการปรับปรุงหลักสูตรทุกปีการศึกษา

.....

.....

.....

.....

2.4	พัฒนากระบวนการกลุ่ม
	1) พัฒนาการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้กระบวนการกลุ่ม
	2) พัฒนาบุคลากรในด้านอารมณ์และสังคม ให้สามารถเรียนรู้เกี่ยวกับตัวเอง มีความเข้าใจ และรู้จักตนเองมากขึ้น
	3) ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ฝึกความเชื่อมั่นในตัวเอง
	4) ฝึกนิสัยในการทำงานร่วมกันของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

ชื่อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล
2.5	การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและวิจัยในชั้นเรียน
	1) บรรยายความรู้ด้านสถิติวิจัยให้กับครูผู้สอน
	2) เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยทดลองวิธีสอนในวิชาที่รับผิดชอบ
	3) เป็นที่ปรึกษาให้ครูทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อการแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน

.....

.....

.....

.....

2.6	การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้
	1) บริหารงานงบประมาณ บุคคลและบริหารทั่วไปให้ส่งเสริมงานวิชาการ
	2) สื่อสารสองทางเรื่องงานวิชาการกับครูผู้สอนและนักเรียน
	3) สร้างสิ่งแวดล้อมทั้งในอาคารเรียนและบริเวณโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

.....

.....

.....

.....

2.7	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน
	1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน
	2) ให้การสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนทุกรูปแบบ
	3) ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

ชื่อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล
	องค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะ (Skills)
3.1	ทักษะความเป็นผู้นำ
3.1.1	ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
	1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับครูและบุคลากรในโรงเรียน
	2) มีทักษะฝนการใช้หลักการผสมกับศิลป์ในการบริหารงาน
	3) สร้างความเชื่อถือโดยแสดงความสามารถทางวิชาการให้ประจักษ์
	4) สร้างความเชื่อถือโดยแสดงความสามารถในการบริหารให้ประจักษ์
	5) ยกย่องความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถ

.....

.....

.....

.....

3.1.2	ทักษะการติดต่อสื่อสาร
	1) มีทักษะในการฟังสามารถวิเคราะห์สาระที่ฟังได้ชัดเจน
	2) มีทักษะในการอธิบายความรู้และแนวทางปฏิบัติทางวิชาการ
	3) มีทักษะในการอธิบายนโยบายการบริหาร
	4) มีทักษะในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนต่อชุมชน

.....

.....

.....

.....

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล
3.1.3	ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน
	1) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ที่เน้นกระบวนการแก้ไขปัญหา
	2) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ที่เน้นกระบวนการสืบสวนสอบสวน
	3) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนภาษาไทยที่เน้นทักษะสัมพันธ์
	4) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศที่เน้นทักษะสัมพันธ์
	5) มีทักษะการนิเทศการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

.....

.....

.....

.....

3.1.4	ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม
	1) ทักษะในการกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มแสดงความคิดเห็น
	2) ทักษะในการคัดกรองข้อมูลเพื่อเสนอให้กลุ่มได้พิจารณา
	3) ทักษะในการประเมินผลแผนการปฏิบัติงานในรอบปี
3.2	ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills)
3.2.1	ทักษะการกำหนดเป้าหมายและกำหนดวิสัยทัศน์
	1) มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
	2) มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์วิชาการของโรงเรียน
	3) มีทักษะในการเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ มาตรการและนโยบาย
	4) มีทักษะในการกำหนดทางเลือกในการจัดทำโครงการ/กิจกรรมสนองนโยบาย

.....

.....

.....

.....

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล
3.2.1	ทักษะการประเมินผลและการวางแผน
	1) มีทักษะในการประเมินกิจกรรม/ โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน
	2) มีทักษะในการใช้ผลการประเมินวางแผนพัฒนาต่อเนื่อง
	3) มีทักษะในการประเมินผลแผนการปฏิบัติงานในรอบปี

.....

.....

.....

.....

3.2.3	ทักษะการสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน
	1) มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน
	2) มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูผู้สอน
	3) มีทักษะในการวิเคราะห์ผลการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการของครู

.....

.....

.....

.....

3.2.4	ทักษะการวิจัยและประเมินผล
	1) ทักษะในการนิยามปัญหาและกำหนดกรอบความคิดการวิจัย
	2) ทักษะในการออกแบบการวิจัยที่เหมาะสมกับปัญหา
	3) ทักษะในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
	4) ทักษะในการใช้สถิติเพื่อการวิจัย
	5) ทักษะในการอภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ
	6) ทักษะในการประเมินผลจากสภาพจริง

.....

.....

.....

.....

ชื่อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล
3.2.5	ทักษะการพัฒนาคตนเอง
	1) พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง
	2) พัฒนาคตนเองด้านการบริหารการศึกษา
	3) พัฒนาคตนเองด้านศาสตร์การเรียนรู้ของนักเรียน
	4) พัฒนาคตนเองในการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและการสื่อสาร
	5) พัฒนาคตนเองในการวิจัย

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามรูปแบบผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แบบสอบถามความคิดเห็น
รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล
ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

.....

มหาวิทยาลัยบูรพา

26 พฤษภาคม 2558

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้าพเจ้า นางขนิษฐา โพธิสินธุ์ นิสิตปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติจากมหาวิทยาลัยให้ทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” เพื่อเป็นวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา

รูปแบบที่นำเสนอให้ท่านพิจารณาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ได้ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟายมาแล้ว และต้องการขอคิดเห็นจากท่านเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้หนึ่งที่สามารถให้ข้อมูลนี้ได้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดกรุณาตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้นจึงขอให้ท่านตอบให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เมื่อท่านตอบแบบสอบถามครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยใคร่ขอเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขนิษฐา โพธิสินธุ์

นิสิตปริญญาเอก วิชาเอกการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

คำชี้แจง

1. ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแล้วนำมาปรับปรุงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นรูปแบบที่ท่านกำลังพิจารณาในลำดับต่อไปนี้ ผู้วิจัยขอให้ท่านพิจารณารูปแบบต่อไปนี่ว่าท่านมีความคิดเห็นต่อรูปแบบในระดับใด ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุดหรือเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมากหรือเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลางหรือเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อยหรือเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุดหรือเป็นไปได้น้อยที่สุด

2. ในการตอบแบบสอบถาม โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ท่านมีต่อข้อความที่กำหนดไว้ทุกข้อ และในกรณีที่ความคิดเห็นแตกต่างออกไป ผู้วิจัยขอความกรุณาให้ท่านเขียนลงในช่องว่างของเหตุผลประกอบ เพื่อผู้วิจัยจะได้รวบรวมนำมาใช้ประโยชน์กับงานวิจัยนี้ต่อไป

3. แบบสอบถามชุดนี้มีจำนวน 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่อยู่หน้าข้อความที่ตรงสภาพความเป็นจริงของตัวท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ 30-39 ปี 40-49 ปี 50 ปีขึ้นไป
3. ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา
4. ประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี 6-9 ปี 10 ปีขึ้นไป
5. วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี ปริญญาโท
6. ระดับการศึกษาที่เปิดสอนในสถานศึกษา

<input type="checkbox"/> ระดับก่อนประถมศึกษา	<input type="checkbox"/> ระดับประถมศึกษา
<input type="checkbox"/> ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	<input type="checkbox"/> ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของ
ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลประกอบ
		5	4	3	2	1	
องค์ประกอบที่ 1 ด้านความรู้ (Knowledge)							
1.1	ความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล						
	1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานตามพันธกิจของโรงเรียน						
	2) ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา						
1.2	ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล						
	1) ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการเรียนรู้ตามหลักสูตร						
	2) ความรู้เกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสาระวิชาการในหลักสูตร						
	3) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวิธีการเรียนรู้ให้กับครู						
	4) ความรู้เกี่ยวกับการประเมินศักยภาพการสอนของครู						
1.3	ความรู้และความเชื่อเกี่ยวกับปรัชญาการศึกษา						
	1) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาพัฒนาการนิยมทำให้นักเรียนเกิดทักษะกระบวนการ						
	2) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาสารัตถะนิยมทำให้นักเรียนได้รับความรู้จากครูผู้สอน						
	3) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาอัตถภาวะนิยมทำให้นักเรียนที่มีความแตกต่างกันได้รับการดูแลจากครู						
	4) ความเชื่อที่ว่าปรัชญาปฏิรูปนิยมทำให้นักเรียนตระหนักในหน้าที่พลเมืองและสิ่งแวดล้อม						
1.4	ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการบริหาร						
	1) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้เน้นกระบวนการ						
	2) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการจัดการเรียนการสอน						

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลประกอบ
		5	4	3	2	1	
	3) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการวัดผลประเมินผลจากสภาพจริง						
	4) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาครูในการวิจัยในชั้นเรียน						
1.5	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง						
	1) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง						
	2) ความรู้เกี่ยวกับการบริหารตามสถานการณ์						
	3) ความรู้ในเทคนิคการบริหารใหม่ ๆ						
	4) ความรู้ในเทคนิคทางวิชาการใหม่ ๆ						
	5) ความรู้ในเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร						
1.6	ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร						
	1) ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร						
	2) ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจากหลักสูตรแกนกลาง						
	3) ความรู้เกี่ยวกับการประเมินหลักสูตรสถานศึกษา						
	4) ความรู้เกี่ยวกับการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา						
1.7	ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน						
	1) ความรู้เกี่ยวกับการนิยามปัญหาการวิจัย						
	2) ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัย						
	3) ความรู้เกี่ยวกับสถิติเพื่อการวิจัย						
องค์ประกอบที่ 2 ด้านภาระหน้าที่ (Tasks)							
2.1	การนิเทศและประเมินผลการสอน						
	1) จัดระบบการเข้านิเทศกระบวนการเรียนรู้ที่กำหนดในแผนการจัดการเรียนรู้ของครู						
	2) ติดตามผลการปฏิบัติงานทุก ๆ ด้านอย่างใกล้ชิด						
	3) มีทักษะการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร						
	4) ให้ครูมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ผลการนิเทศการเรียนการสอน						

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลประกอบ
		5	4	3	2	1	
2.2	การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน						
	1) เป็นตัวแบบของความเป็นประชาธิปไตย						
	2) เป็นแบบอย่างในการทำงานเป็นทีม						
	3) สร้างทักษะการทำงานเป็นกลุ่มให้ครูผู้สอน						
	4) สร้างกระบวนการกลุ่มในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน						
2.3	การพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้						
	1) มีความสามารถในการนำการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา						
	2) มีความสามารถในการจัดทำหลักสูตรสนองความต้องการของผู้เรียน						
	3) มีความสามารถในการนิเทศติดตามการใช้หลักสูตร						
	4) มีความสามารถในการปรับปรุงหลักสูตรทุกปีการศึกษา						
2.4	การพัฒนากระบวนการกลุ่ม						
	1) เป็นต้นแบบความเป็นประชาธิปไตย						
	2) เป็นแบบอย่างในการทำงานเป็นทีม						
	3) สร้างทักษะการทำงานเป็นกลุ่มให้ครูผู้สอน						
2.5	การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการและวิจัยในชั้นเรียน						
	1) บรรยายและให้ความรู้ด้านสถิติวิจัยให้กับครูผู้สอน						
	2) เป็นที่ปรึกษาให้กับครูทำวิจัยเชิงทดลองวิธีสอนในวิชาที่รับผิดชอบ						
	3) เป็นที่ปรึกษาให้กับครูทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อการแก้ไขพฤติกรรมนักเรียน						
2.6	การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้						
	1) บริหารงานงบประมาณ บุคคลและบริหารทั่วไปให้ส่งเสริมงานวิชาการ						
	2) สื่อสารสองทางเรื่องงานวิชาการกับครูผู้สอนและนักเรียน						

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลประกอบ
		5	4	3	2	1	
	3) สร้างสิ่งแวดล้อมทั้งในอาคารเรียนและบริเวณโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน						
2.7	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน						
	1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน						
	2) ให้การสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนทุกรูปแบบ						
	3) ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน						
	องค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะ (Skills)						
3.1	ทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skills)						
3.1.1	ทักษะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						
	1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์กับครูและบุคลากรในโรงเรียน						
	2) มีทักษะฝึกฝนการใช้หลักการผสมกับศิลปะในการบริหารงานโรงเรียน						
	3) สร้างความเชื่อถือโดยแสดงความสามารถทางวิชาการให้ประจักษ์						
	4) ยกย่องความสามารถของบุคลากรที่มีความสามารถ						
3.1.2	ทักษะการติดต่อสื่อสาร						
	1) มีทักษะในการฟังสามารถวิเคราะห์สาระที่ฟังได้ชัดเจน						
	2) มีทักษะในการอธิบายความรู้และแนวทางปฏิบัติทางวิชาการ						
	3) มีทักษะในการอธิบายนโยบายการบริหารงานโรงเรียน						
	4) มีทักษะในการประชาสัมพันธ์โรงเรียนต่อชุมชน						
3.1.3	ทักษะการนิเทศการเรียนการสอน						
	1) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ที่เน้นกระบวนการแก้ปัญหา						
	2) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ที่เน้นกระบวนการสืบสวนสอบสวน						

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลประกอบ
		5	4	3	2	1	
	3) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนภาษาไทยที่เน้นทักษะสัมพันธ์						
	4) มีทักษะการนิเทศการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศที่เน้นทักษะสัมพันธ์						
	5) มีทักษะการนิเทศการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน						
3.1.4	ทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม						
	1) ทักษะในการกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มแสดงความคิดเห็น						
	2) ทักษะในการคัดกรองข้อมูลเพื่อเสนอให้กลุ่มได้พิจารณา						
	3) ทักษะในการประเมินผลแผนการปฏิบัติงานในรอบปี						
3.2	ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)						
3.2.1	ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดวิสัยทัศน์						
	1) มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน						
	2) มีทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์วิชาการของโรงเรียน						
	3) มีทักษะในการเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ มาตรการและนโยบาย						
	4) มีทักษะในการกำหนดทางเลือกในการจัดทำโครงการ/กิจกรรมสนองนโยบาย						
3.2.2	ทักษะการประเมินผลและการวางแผน						
	1) มีทักษะในการประเมินกิจกรรม/ โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน						
	2) มีทักษะในการใช้ผลการประเมินวางแผนพัฒนาต่อเนื่อง						
	3) มีทักษะในการประเมินผลแผนการปฏิบัติงานในรอบปี						
3.2.3	ทักษะการสังเกตการบริหารและการจัดการเรียนการสอน						
	1) มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน						

ข้อ	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล	ระดับความคิดเห็น					เหตุผลประกอบ
		5	4	3	2	1	
	2) มีทักษะในการสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูผู้สอน						
	3) มีทักษะในการวิเคราะห์ผลการสอนที่เน้นทักษะกระบวนการของครู						
3.2.4	ทักษะการวิจัยและประเมินผล						
	1) ทักษะในการนิยามปัญหาและกำหนดกรอบความคิดการวิจัย						
	2) ทักษะในการออกแบบการวิจัยที่เหมาะสมกับปัญหา						
	3) ทักษะในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย						
	4) ทักษะในการใช้สถิติเพื่อการวิจัย						
	5) ทักษะในการอภิปรายผลและให้ข้อเสนอแนะ						
	6) ทักษะในการประเมินผลจากสภาพจริง						
3.2.5	ทักษะการพัฒนาตนเอง						
	1) พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง						
	2) พัฒนาตนเองด้านการบริหารการศึกษา						
	3) พัฒนาตนเองด้านศาสตร์การเรียนรู้ของนักเรียน						
	4) พัฒนาตนเองในการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาและการสื่อสาร						
	5) พัฒนาตนเองในการวิจัย						

ภาคผนวก ง

รายนามผู้เชี่ยวชาญ และหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

- | | |
|--|--|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ | อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหาร
และผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม | อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหาร
และผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 3. ดร.สถาพร พฤษพิบูล | อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหาร
และผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 4. ดร.ธนวิน ทองแพง | อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหาร
และผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 5. ดร.สมนึก ทองเอี่ยม | อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหาร
และผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา |



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะศึกษาศาสตร์ ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา โทร. ๒๐๕๒
 ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว๖๑๗๕ วันที่ ๑๐ กันยายน พ.ศ.๒๕๕๗
 เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ

ด้วย นางชนิษฐา โพธิสินธุ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในกรณีนี้ คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แยมกสิกร)
 คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะศึกษาศาสตร์ ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา โทร. ๒๐๕๒
ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว ๒๐๕๗ วันที่ ๑๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริณวิชญ์ สมพงษ์ธรรม

ด้วย นางชนิษฐา โพธิสินธุ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี

จึงเรียนมาเพื่อให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แยมกสิกร)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะศึกษาศาสตร์ ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา โทร. ๒๐๕๒
 ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว๒๐๖๕ วันที่ ๑๐ กันยายน พ.ศ.๒๕๕๗
 เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.สถาพร พงษ์พิบูล

ด้วย นางชนิษฐา โพธิสินธุ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แยมกสิกร)
 คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะศึกษาศาสตร์ ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา โทร. ๒๐๕๒
 ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว ๒๐๒๔ วันที่ ๑๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๗
 เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.ธนวิน ทองแหง

ด้วย นางชนิษฐา โพธิสินธุ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในกรณีนี้ คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แยมกสิกร)
 คณบดีคณะศึกษาศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะศึกษาศาสตร์ ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา โทร. ๒๐๕๒
 ที่ ศธ ๖๖๒๓/ว ๑๐๒๑ วันที่ ๑๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๗
 เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.สมนึก ทองเอี่ยม

ด้วย นางชนิษฐา โพธิ์สินธุ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในกรณีนี้ คณะศึกษาศาสตร์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี

จึงเรียนมาเพื่อให้ความอนุเคราะห์

(รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แยมกสิกร)
 คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ภาคผนวก จ

1. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย
2. หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ความเห็นเกี่ยวกับรูปแบบเพื่อการวิจัย
3. หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว๑๖๗๒

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๙ ธันวาคม ๒๕๕๗

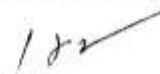
เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางชนิษฐา โพธิสินธุ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุม ดุษฎีนิพนธ์ ในกรณีนี้ ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านเพื่อการอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวม ข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่าน ขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ดร.ไชยษฐ์ สิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๓๔-๓๔๘๓

โทรสาร ๐-๓๘๗๔-๕๗๑๑

ผู้วิจัยโทร.๐๙๘-๒๖๘-๑๖๙๕

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว๑๔๙๒

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางชนิษฐา โพธิสินธุ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับความเห็นชอบให้ทำคุษฎีนิพนธ์เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมคุษฎีนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเพื่อจัดทำแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้หนึ่งที่สามารถให้ข้อมูลได้เป็นอย่างดี คณะศึกษาศาสตร์ จึงมีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อขอข้อมูลเบื้องต้นในการทำวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๑-๒๐๕๒

โทรสาร ๐-๓๘๗๔-๕๘๑๑

ผู้วิจัยโทร. ๐๘๖-๓๘๑-๐๗๕๙

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว๑๖๗๓

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๓

๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางชนิษฐา โพธิสินธุ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ ประธานกรรมการควบคุม ดุษฎีนิพนธ์ ในกรณีนี้ มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์ขออำนวยความสะดวกจากท่าน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

/ ๕ ✓

(ดร.เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๓๔-๓๕๘๓

โทรสาร ๐-๓๘๓๓๔-๕๗๓๓

ผู้วิจัยโทร.๐๙๘-๒๖๘-๑๖๙๕