

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์
ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดปทุมธานี

THE EFFECTS OF CHANGE AGENT COMPETENCIES ON
ADMINISTRATION VIA PARADIGM SHIFT REGARDING
LEARNING AND TEACHING OF SECONDARY SCHOOL
ADMINISTRATOR IN PATHUMTHANI

รุ่งนภา มหาเกตุ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์
ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดปทุมธานี

รุ่งนภา มหาเกตุ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี


ปีการศึกษา 2554

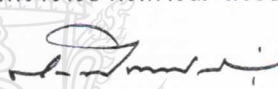
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี


หัวข้อวิทยานิพนธ์ สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนทัศน์
ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี
The Effects of Change Agent Competencies on Administration via
Paradigm Shift Regarding Learning and Teaching of Secondary School
Administrator in Pathumthani

ชื่อ - นามสกุล นางรุ่งนภา มหาเกตุ
สาขาวิชา เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ
ปีการศึกษา 2554

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.คำรณ สิริระชนกุล)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ)


.....กรรมการ
(ดร.อนันต์ เตียวต้อย)


.....กรรมการ
(ดร.ไพบุลย์ ไสยวงศ์)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต


.....คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ)
วันที่ 20 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2555

หัวข้อวิทยานิพนธ์	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี
ชื่อ - นามสกุล	นางรุ่งนภา มหาเกตุ
สาขาวิชา	เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ
ปีการศึกษา	2554

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี 2) ศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์ต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี 3) ศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหาร และครู จำนวน 270 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร จำนวน 36 คน โดยเลือกแบบเจาะจง และครูผู้สอน จำนวน 234 คน ได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สูตรของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจนครบจำนวนตามสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า (t) ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายและค่าการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ รองลงมาได้แก่ ด้านความสามารถในการควบคุม ดูแล และการมอบหมายงาน ลำดับสุดท้ายได้แก่ ด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ส่วนผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีระดับการปฏิบัติการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนทั้ง 5 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการฝึกทักษะกระบวนการ รองลงมาได้แก่ ด้านการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน โดยรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ความสามารถในการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และลำดับสุดท้าย คือ ด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน อันดับสูงสุดได้แก่ ความสามารถในการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน รองลงมาคือ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ และลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ภาพโดยรวมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

คำสำคัญ: สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี



Thesis Title	The Effects of Change Agent Competencies on Administration via Paradigm Shift Regarding Learning and Teaching of Secondary School Administrator in Pathumthani
Name – Surname	Mrs. Rungnapha Mahaket
Program	Educational Administration Technology
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Prasert Pinpathomrat
Academic Year	2011

ABSTRACT

This Research is aimed to 1) study the change agent competencies on administration via paradigm shift regarding learning and teaching of secondary school administrator in Pathumthani, 2) study the change agent competencies which related to administration via paradigm shift regarding learning and teaching of secondary school administrator in Pathumthani, and 3) study the change agent competencies which effected to administration via paradigm shift regarding learning and teaching of secondary school administrator in Pathumthani.

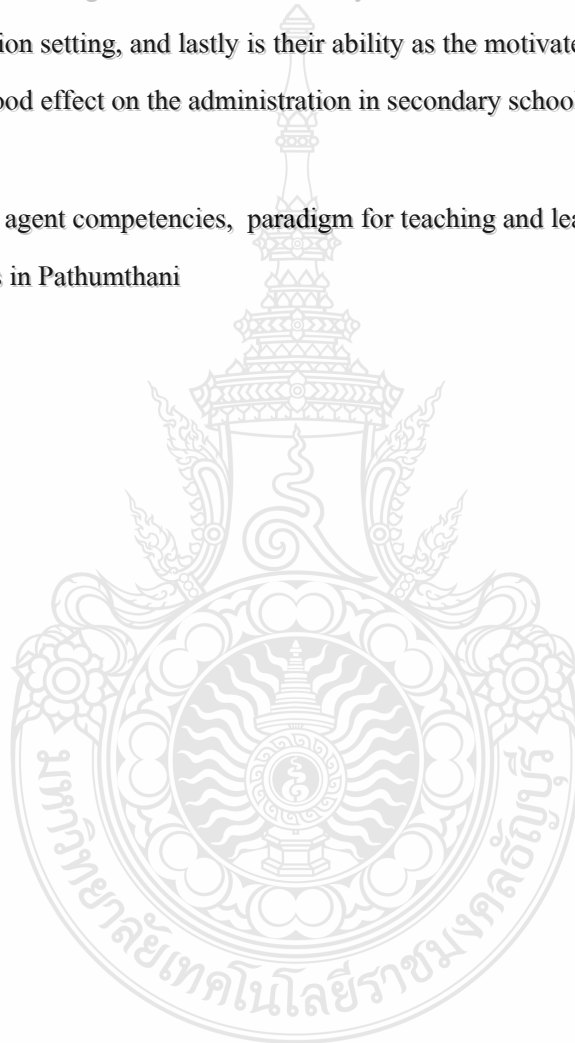
The sample group of this research are 270 administrators and teachers which consist of 36 administrators (trough specific selection) and 234 teachers (trough the stratifield random sampling) The Krejcie and Morgan Formula was used for finding the sample group, which be able to collect all sample. The instrument used in this research is questionnaire with the scale of the 5 levels. The statistic used for analysis are frequency of the mean, standard deviation of the test, the correlation is simple and the regression analysis, multiple stepwise.

The results are found that : the paradigm of the administrator scored a high level in their teaching ability. Considering the separate aspects found that the highest ratio is their vision setting. The second highest ratio is their ability as the taskmaster, and lastly is their ability to motivate. The study of the administrators to the change in the paradigm at the secondary school in Pathumthani, all 5 areas are at high level. Considering the different aspects, it is found that the area with the highest ratio is in the practice of the learning process. Second ratio is the organization of the topic and content , and lastly, the development of providing the optimal learning environment.

The effect of the change agent competencies in all four area shows that there is a relationship between the administrator and paradigm at a medium level. The highest ratio is their ability as the taskmaster. The second ratio is their ability as the vision setting, and lastly is their ability as the analyzer

The effect of change agent competencies on administration via paradigm shift regarding learning and teaching. The highest ratio is their ability as the taskmaster. The second highest ratio is their ability as the vision setting, and lastly is their ability as the motivate. Overall, the change agent competencies has a good effect on the administration in secondary school in Pathumthani.

Keywords : change agent competencies, paradigm for teaching and learning, secondary schools in Pathumthani



กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยได้รับความเมตตาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์รุ่งอรุณ รั้งรองรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ทั้ง 2 ท่าน คอยให้คำแนะนำ คำปรึกษา ข้อคิดเห็น และกำลังใจด้วยความเสียสละและอดทน นอกเหนือจากการทำวิทยานิพนธ์แล้วท่านยังให้ความรู้และแบบอย่างของการทำงานที่ดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณนี้และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.คำรณ ติระชนกุล ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้งกรรมการสอบทั้ง 3 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ ดร.ไพบุลย์ ไสยวงส์ และ ดร.อนันต์ เตียวต้อย รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประนอม พันธุ์ไสว ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ ที่กรุณาตรวจสอบ แนะนำ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ได้แก่ ดร. ไพบุลย์ ไสยวงส์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุทธิพร บุญส่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์รุ่งอรุณ รั้งรองรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์วัฒน์ รั้งรองรัตน์ และ อาจารย์ประเสริฐ นิลนวลอุบล ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดมูลจินดาราม ที่ให้ความอนุเคราะห์ ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ส่งผลให้งานวิจัยมีความชัดเจนครบถ้วนและสามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้จริง

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์จากคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาจนผู้วิจัยสามารถนำเอาหลักการมาประยุกต์ใช้อ้างอิงในงานวิจัยครั้งนี้ อีกทั้งผู้บริหาร และครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้ง 9 โรงเรียน ที่ให้ความกรุณาในการตอบแบบสอบถาม จนทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าอันพีงมี จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเพื่อบูชาพระคุณ บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

รุ่งนภา มหาเกตุ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ซ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ	ฏ
บทที่	
1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย	1
1.2 คำถามการวิจัย	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.4 สมมติฐานในการวิจัย	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย	6
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
1.8 นิยามศัพท์	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	11
2.1.1 ความหมายและทฤษฎีของผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	11
2.1.2 ความหมายและทฤษฎีของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	30
2.1.3 ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์	35
2.1.4 ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ	38
2.1.5 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์	44
2.1.6 ความสามารถในการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน	46

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2.2 ทฤษฎีและแนวคิดของกระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษาด้านการเรียนการสอน	48
2.2.1 ความหมายและความสำคัญของกระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา	48
2.2.2 การบริหารตามกระบวนทัศน์ใหม่ทางการเรียนการสอน	51
2.2.3 การจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้	51
2.2.4 การฝึกทักษะกระบวนการ	53
2.2.5 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	55
2.2.6 การส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้	61
2.2.7 การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน	62
2.3 การจัดการเรียนการสอนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4	66
2.3.1 แผนปฏิบัติราชการ	66
2.3.2 การจัดการเรียนการสอน	68
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	71
2.4.1 งานวิจัยในประเทศ	71
2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ	74
3 วิธีดำเนินการวิจัย	76
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	76
3.1.1 ประชากร	76
3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง	78
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	79
3.3 การสร้างและหาค่าคุณภาพของเครื่องมือ	80
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	81
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	81
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	83

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	86
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	88
4.2 การวิเคราะห์ระดับของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	89
4.3 การวิเคราะห์ระดับของการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน	97
4.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร	109
4.5 การวิเคราะห์สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหาร	111
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	113
5.1 สรุปผลการวิจัย	116
5.2 อภิปรายผล	121
5.3 ข้อเสนอแนะ	128
บรรณานุกรม	130
ภาคผนวก	138
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ	139
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่องานวิจัย	141
ภาคผนวก ค การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ	156
ภาคผนวก ง คำอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	165
ภาคผนวก จ หนังสือราชการ	168
ประวัติผู้เขียน	177

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	จำนวนของประชากร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี	77
3.2	จำนวนกลุ่มตัวอย่างของครูผู้สอน	78
3.3	จำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหาร	79
4.1	จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง เพศ และประสบการณ์ในการทำงาน	88
4.2	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติของ สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยรวมทั้ง 4 ด้าน	89
4.3	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติของสมรรถนะการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านความสามารถในการ กำหนดวิสัยทัศน์	90
4.4	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติของสมรรถนะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ	91
4.5	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติของสมรรถนะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานีด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์	93
4.6	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติ ของสมรรถนะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านความสามารถในการควบคุม ดูแล และการมอบหมายงาน	95
4.7	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติของ การบริหารตามกระบวนการทัศน์ ด้านการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยรวม ทั้ง 5 ด้าน	97
4.8	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติของ การบริหารตามกระบวนการทัศน์ ด้านการเรียน การสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้	98

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.9	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติของการบริหารตามกระบวนการ ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการฝึกทักษะกระบวนการ	99
4.10	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติของ การบริหารตามกระบวนการ ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน	101
4.11	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติของการบริหารตามกระบวนการ ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้	103
4.12	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปฏิบัติของ การบริหารตามกระบวนการ ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการ ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน	105
4.13	แสดงการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยรวมระดับสมรรถนะของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงกับการ บริหารตามกระบวนการด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี	106
4.14	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร ตามกระบวนการด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด ปทุมธานี.....	107
4.15	แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างสมรรถนะผู้ว่าการ เปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี.....	108

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.16	แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี.....	109
4.17	ผลการวิเคราะห์การถดถอยของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี (Y_{tot}).....	111



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 บทบาทของการบริหารและภาวะผู้นำ	19
2.2 บทบาทของสมรรถนะผู้นำ.....	34



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 ได้ระบุถึงเป้าหมายหลักของการศึกษาว่า “การจัดการศึกษา ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” ดังนั้น การพัฒนาการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคน เพราะความสามารถและศักยภาพของคนจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศชาติให้เจริญ ประเทศใดที่มีพลเมืองมีการศึกษาดีย่อมได้เปรียบในการแข่งขันด้วยเหตุนี้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 และ ฉบับที่ 11 จึงได้มุ่งเน้นการศึกษาเป็นเครื่องมือของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สร้างคนที่มีคุณภาพ เพื่อมุ่งเน้นความเป็นมาตรฐานสากล การจัดการศึกษาได้ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพบริบทรอบด้าน (เกียรติศักดิ์ ทันจันทร์, 2543: 1) โดยมีความเชื่อว่า หากคนได้รับการพัฒนาได้รับการศึกษาที่ดีที่สุด คงจะเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ดังกล่าว

ในการจัดการศึกษาของประเทศนั้นกลไกสำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะเป็นผู้วางแผนจัดการให้พัฒนาทั้งบุคลากรและกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษา ให้มีศักยภาพและคุณภาพที่ดี ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษาที่มีมากมาย จึงสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยภาพรวมผู้บริหารจะเป็นบุคคลสำคัญที่จะต้องสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับตนเอง รู้จักปรับรูปแบบของพฤติกรรมการเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับสถานศึกษาและสภาพแวดล้อม ผู้บริหารที่รู้จักจุดเด่นจุดด้อยของตนจะพยายามปรับปรุงตนเอง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ และเลือกใช้แบบของผู้นำได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ประการสำคัญที่จะเป็นพลังขับเคลื่อน เพื่อให้เกิดความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้นั้นก็คือการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาการบริหารของผู้บริหาร (หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ, 2552) โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางใหม่ของ

กระทรวงศึกษาธิการ อาจเรียกได้ว่า “ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง” หนึ่งในปัจจัยของความสำเร็จในการขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงก็คือ การสร้างหรือกระตุ้นให้เกิดภาวะผู้นำ ในความคิดเห็นของ ฟูลแลน (Fullan, 2006) ผู้นำที่มีบุคลิกลักษณะโดดเด่นแต่สนใจเฉพาะเรื่องความสำเร็จของตนเองไม่เหมาะที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากคนหมู่มากในองค์กร จึงจะเป็นสมรรถนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลต่อการบริหารที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งทั้งหมดนี้ตรงกับแนวคิดของ ธนศ ขำเกิด (ธนศ ขำเกิด, 2550) ที่ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงว่า มีความรู้มีความสามารถในการพัฒนาและบริหาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ โรเบิร์ต ควินน์ (Robert Quinn, 2009) ยังได้กำหนดเกณฑ์สมรรถนะของผู้นำที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหาร เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนซึ่ง ได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านการจูงใจ และ ด้านการควบคุม ดูแลและมอบหมายงาน

อีกประการหนึ่งในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็น “มนุษย์ที่สมบูรณ์” เป็นการเน้นพื้นฐานหลัก คือ ใ้บุคคลเป็นคนที่มีสมบูรณ์และสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้เพื่อประกอบอาชีพหรือดำเนินกรอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปได้อย่างประสบความสำเร็จและมีความสุขโดยมีการศึกษาเป็นพื้นฐานพัฒนาบุคคลให้มีคุณลักษณะดังกล่าว และนำการศึกษาไปเป็นรากฐานสำหรับประกอบอาชีพต่อไปภารกิจหลักของการจัดการศึกษาต้องพยายามให้เห็นภาพเป้าหมายหลักที่สมบูรณ์เสียก่อน (วิระพันธ์ สิทธิพงษ์, 2551: 1) โดยการสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษาเพื่อสามารถวางแนวทางการจัดการศึกษาให้เป็นไปอย่างสอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการบุคคลของสังคม และขยายผลไปสู่การดำเนินการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งการปฏิรูปการศึกษาที่กำลังดำเนินอยู่เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ทางการศึกษา (Paradigm Shift) ที่จะมีผลต่อการจัดการศึกษา ทั้งในด้านปรัชญาการศึกษา หลักสูตร การสอน และการบริหารจัดการ พร้อมกันไป การบริหารตามกระบวนการทัศน์ใหม่จึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาการศึกษา และทฤษฎีการเรียนรู้ต่างๆ ที่พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง เช่น แนวคิดของ เอ.เอส.เนล (A.S. Neill, 1958) ได้ให้ความสำคัญเรื่องอิสรภาพในการเรียนรู้คือ สิ่งแวดล้อมที่มีเสรีภาพทำให้เด็กมีความสุข หรือแนวคิดสังคมปราศจาก (De Schooling Society) เน้นการเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ตลอดชีวิตและเกิดได้ทุกสถานที่ในสังคมที่อาศัยอยู่ อีกแนวคิดหนึ่งที่สำคัญคือ แนวคิดโรงเรียนระบบสัญญา (Charter School) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542) จะเน้น

การจัดการศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ การบูรณาการวิชาความรู้ต่างๆ เข้าด้วยกัน จะเห็นได้ว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้านการเรียนการสอนจะเน้นทุกอย่างเพื่อมุ่งเข้าสู่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ได้กำหนดแนวทางที่สอดคล้องกันคือ การพัฒนาผู้เรียน จึงทำให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาขึ้น โดยการยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นวิธีการสำคัญที่จะสร้าง และพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะต่างๆ ในทางที่ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นทั้งด้านการพัฒนาหลักสูตรด้านการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารการเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ ด้านการฝึกทักษะกระบวนการ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ และด้านการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาและทฤษฎีการเรียนรู้ต่างๆ ที่พัฒนามาอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งเข้าสู่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจากองค์กรต่างๆ ของกลุ่มสาระการเรียนรู้หลักทั้ง 5 กลุ่มสาระ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษาและวัฒนธรรม และภาษาต่างประเทศ แทบทุกระดับชั้นในปีการศึกษา 2552 ตกต่ำอย่างเห็นได้ชัด (สพม 4 จังหวัดปทุมธานี) ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนยังไม่ได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และความสามารถในการควบคุม ดูแลและมอบหมายงาน จึงทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ต้องเร่งพัฒนาศักยภาพและคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเร่งด่วน จากปัญหาดังกล่าวจึงได้ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหาร ตามกระบวนทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี เพื่อที่จะพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง และให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของการศึกษาไทยต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการบริหาร ตามกระบวนทัศน์การเรียนการสอนของสถานศึกษาในระดับใด

1.2.2 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อการบริหารตามกระบวนทัศน์การเรียนการสอนของสถานศึกษาหรือไม่

1.2.3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์การเรียนการสอนของสถานศึกษาหรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาระดับของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

1.3.2 เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์ต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

1.3.3 เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

1.4 สมมติฐานในการวิจัย

1.4.1 ระดับของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนอยู่ในระดับมากขึ้นไป

1.4.2 สมรรถนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

1.4.3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.5.1.1 ศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดขอบเขตของสมรรถนะไว้ 4 ด้าน คือ

- 1) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์
- 2) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ
- 3) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์
- 4) ความสามารถในการควบคุม ดูแลและมอบหมายงาน

1.5.1.2 ศึกษากระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษาในด้านการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมี 5 ด้าน คือ

- 1) การจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้
- 2) การฝึกทักษะกระบวนการ
- 3) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้
- 4) การส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้
- 5) การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน

1.5.2 ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยม ที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ได้แก่ อำเภอธัญบุรี อำเภอลำลูกกา และอำเภอหนองเสือ รวม 8 โรงเรียน ได้แก่

ผู้อำนวยการ โรงเรียน	8	คน
รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	28	คน
ครูผู้สอน	571	คน
รวมประชากร	607	คน

1.5.3 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหาร ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่

ผู้อำนวยการ โรงเรียน	8	คน
รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	28	คน

ครูผู้สอนซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) (ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%) เป็น

ครูผู้สอน	234	คน
รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด	270	คน

1.5.4 ตัวแปรที่ศึกษา

1.5.4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์
- 2) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ
- 3) ความสามารถในการคิด วิเคราะห์
- 4) ความสามารถในการควบคุม ดูแลและมอบหมายงาน

1.5.4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารตามกระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษาในด้าน การจัดการเรียนการสอน

- 1) การจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้
- 2) การฝึกทักษะกระบวนการ
- 3) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้
- 4) การส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้
- 5) การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน

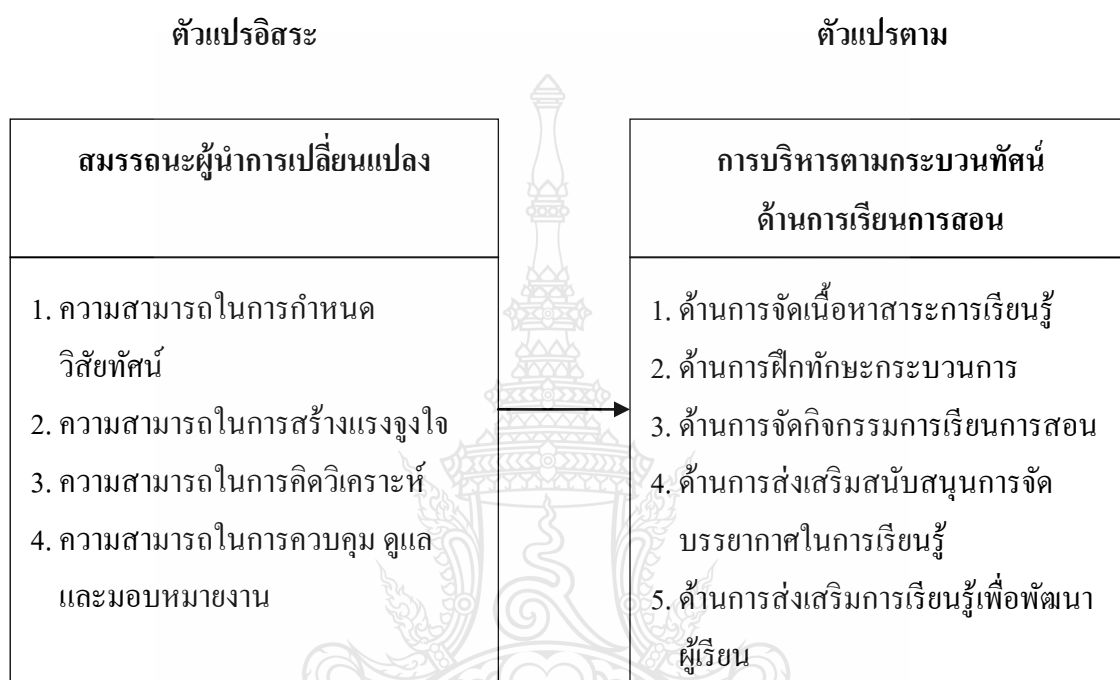
1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตาม กระบวนทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ซึ่งผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวทางและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง และกระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา จากนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านด้วยกัน เช่น ชูลซ์ (Schultz, 1998: 211) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า “ความเป็น ผู้นำ ซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือ เปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม” ตามแนวคิดทฤษฎีเรื่องนี้ ผู้วิจัย ได้ศึกษาถึงสมรรถนะของผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่เป็นหนึ่งในสามสมรรถนะเฉพาะ (ชเนศ จำเกิด, 2550) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษาที่แสดงว่า มีความรู้ ความสามารถในการในการพัฒนาและบริหาร เพื่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดเกณฑ์ ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และโมเดลสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Robert Quinn, 2009) คือ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ความสามารถในการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน

นอกจากนี้ ได้ทำการศึกษากระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษาซึ่งมีอยู่ด้วยกันทั้งหมด 7 ด้าน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าด้านการเรียนการสอน ซึ่งเป็นด้านที่ 3 ของกระบวนทัศน์ใหม่ตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 24 ได้ระบุไว้ว่า การจัด กระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการดังต่อไปนี้ คือ การจัดเนื้อหา สาระการเรียนรู้ การฝึกทักษะการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การส่งเสริมสนับสนุน การจัดบรรยากาศใน การเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน

จะเห็นได้ว่า หลักการของกระบวนการทัศน์นี้ทุกอย่างต้องมุ่งเข้าสู่ตัวผู้เรียน ทั้งสิ่งแวดล้อม ครู กระบวนการ สถาบัน จึงกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย



1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง ที่จะนำผลการศึกษาค้นคว้าไปปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารด้านการเรียนการสอนตามกระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษา

2. ให้ทราบถึงปัญหาและแนวทางในการแก้ไข เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดเกณฑ์การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

3. เป็นข้อมูลสำหรับบุคลากรทางการศึกษาและผู้สนใจ เพื่อใช้เป็นแนวทางศึกษาระดับสมรรถนะความสัมพันธ์ของปัจจัยตัวแปรต่างๆ ในงานวิจัยต่อไป

1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมา ซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและลักษณะอื่นๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นๆ ในองค์กร

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง หัวหน้าสถานศึกษา หรือรองหัวหน้าสถานศึกษา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าสถานศึกษาให้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้บริหาร

4. สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษา ที่แสดงว่ามีความรู้ ความสามารถในการพัฒนา และบริหาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองการณ์ไกลซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบของผู้บริหาร จึงถือเป็นแนวทางนำความสำเร็จสู่สถานศึกษา

4.2 การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง การกระทำหรือแสดงบทบาทที่ทำให้บุคคลพร้อมจะปฏิบัติงานเพราะถูกแรงกระตุ้นให้เกิด ความตั้งใจ ความเต็มใจ และพร้อมใจที่จะปฏิบัติงาน

4.3 การคิดวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้นเพื่อค้นหาสภาพความเป็นจริงหรือสิ่งสำคัญของสิ่งที่กำหนดให้

4.4 การควบคุม ดูแลและมอบหมายงาน หมายถึง การดูแลและการจัดสรรงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

5. กระบวนทัศน์ หมายถึง ความคิดที่มีการโยงใยอย่างเป็นระบบ

6. กระบวนทัศน์ด้านการเรียนการสอน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาด้านการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดสาระของหลักสูตรและการสอน เน้นภูมิปัญญาท้องถิ่น และให้ความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา

6.1 เนื้อหาสาระการเรียนรู้หมายถึงเนื้อหาในรายวิชาที่กำหนดโดยกระทรวงศึกษาธิการ ให้สถานศึกษาใช้เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการเรียนการสอนในสถานศึกษา

6.2 ทักษะกระบวนการ หมายถึง ความชำนาญหรือความสามารถในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น กระบวนการคิดหรือการจัดการ

6.3 กิจกรรมการเรียนการสอน หมายถึง วิธีการ รูปแบบในการจัดการเรียนการสอนที่ครูผู้สอนจัดให้แก่ นักเรียนทุกคนทั้งในและนอกโรงเรียน

6.4 สื่อและบรรยากาศการเรียนการเรียนรู้ หมายถึง วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งแวดล้อม และวิธีการประกอบการสอนเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้เรียนเกิดความอยากเรียนรู้

6.5 การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน หมายถึง การที่ผู้เรียนมีความเปลี่ยนแปลง เกิดจากการปรับตัว เจริญก้าวหน้าในด้านร่างกายและจิตใจ ด้วยกระบวนการที่หลากหลาย ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพยิ่งขึ้น

7. โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ตั้งอยู่ที่เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานีเฉพาะ โรงเรียนรัฐบาลมัธยมศึกษา 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอธัญบุรี อำเภอลำลูกกา และอำเภอหนองเสือ

8. ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้บริหาร และข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

9. ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู ที่ปฏิบัติ การสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัย โดยจำแนกเนื้อหาได้ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1.1 ความหมายและทฤษฎีของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1.2 ความหมายและทฤษฎีของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 2.1.3 ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์
 - 2.1.4 ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ
 - 2.1.5 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์
 - 2.1.6 ความสามารถในการควบคุมดูแลและมอบหมายงาน
- 2.2 ทฤษฎีและแนวคิดของกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน
 - 2.2.1 ความหมายและความสำคัญของกระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษา
 - 2.2.2 การบริหารตามกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านการเรียนการสอน
 - 2.2.3 การจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้
 - 2.2.4 การฝึกทักษะกระบวนการ
 - 2.2.5 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
 - 2.2.6 การส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้
 - 2.2.7 การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน
- 2.3 การจัดการเรียนการสอนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี
 - 2.3.1 แผนปฏิบัติราชการ
 - 2.3.2 การจัดการเรียนการสอน
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1. ทฤษฎีและแนวคิดของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เทโอน ทองแก้ว (2552) กล่าวว่า เมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารไม่ว่าจะองค์กรหรือสถานศึกษา ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง จากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกข้อมูลข่าวสาร สภาวะการแข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจและภาวะที่มีทรัพยากรจำกัด ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพที่ดีที่สุด ทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์กร สื่อสารกับลูกค้าด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้ง เป็นผู้ที่มีทักษะทางการบริหาร การจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำถือว่าเป็นบุคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดี มีลักษณะเหมาะสมกับยุคปฏิรูปทั้งในปัจจุบันและอนาคต

หลายท่านมีการกล่าวถึง สมรรถนะการเปลี่ยนแปลงผู้นำและภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย แนวคิดซึ่งผู้จัดทำได้ยกมาส่วนหนึ่ง ดังนี้

2.1.1 ความหมายและทฤษฎีของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายแตกต่างกันและมีประวัติที่ยาวนาน คำว่า ผู้นำ (Leader) ถูกใช้ในราวปี ค.ศ. 1300 ส่วนคำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นที่รู้จักกันประมาณช่วงต้นศตวรรษที่ 19 ถึงแม้ว่าภาวะผู้นำจะมีผู้ให้ความหมายหลายความหมาย บางครั้งก็ขัดแย้งกัน แต่ภาวะผู้นำก็ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และมีความหมายกว้างถึงกระบวนการทั้งหมดของภาวะผู้นำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำค่อยๆ ได้รับการยอมรับมากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เกิดวิธีการใหม่ๆ และมีการเรียกร่องภาวะผู้นำไปทั่วโลก (Daft, 2008, p. 23)

ผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เป็นศิลป์เนื่องจากทักษะภาวะผู้นำไม่สามารถเรียนรู้ได้จากตำรา แต่เกิดจากการปฏิบัติงาน และเรียนรู้จากประสบการณ์ รวมทั้งการพัฒนาของแต่ละบุคคล ส่วนการเป็นศาสตร์นั้น เนื่องจากมีการพัฒนาองค์ความรู้เพื่ออธิบายกระบวนการของผู้นำ และใช้ทักษะผู้นำอย่างไรในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย มีการสร้างความรู้ใหม่จากการศึกษา วิจัยความรู้เหล่านี้ช่วยให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์และเรียนรู้ให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ ทำความเข้าใจความสำคัญของผู้นำในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากแต่ทำหาย (Daft, 2008, pp. 24-25) การก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งผู้นำจึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลอื่น โดยมีนักวิชาการได้กล่าวถึงผู้นำ ดังนี้

เฮลล์เรียเกล แจคสัน และ สโลคัม (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005, p. 625) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่แสดงถึงการมีความคิด มีวิสัยทัศน์ มีคุณค่า มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ทำการตัดสินใจในสิ่งที่ยาก

ทรูเรนเกว (Tourangeau, 2003, p. 625) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำงานด้วยความท้าทาย มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ สามารถปฏิบัติงานอื่นๆ ได้เป็นแบบอย่างและมีความกล้าหาญ

เดย์ และ แลนซ์ (Day & Lance, 2004, p. 44) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณภาพ มีจุดยืน หรือ ยึดถือหลักคุณธรรม มีความกล้าหาญ แก้ปัญหาให้กลุ่มได้ ผู้ที่ผลักดันให้กลุ่มประสบความสำเร็จ และปรับตัวต่อความเสี่ยง

ซัลลิแวน และ ดักเกอร์ (Sullivan & Decker, 2005, p. 44) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีทักษะ มีอิทธิพลทำให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายมีความสำเร็จในการประสานงานระหว่าง สมาชิกในองค์กร สนับสนุนการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและคุณภาพ

วิจารณ์ พานิช (2550, หน้า 41) กล่าวว่า ผู้นำเป็นคนที่กล้า และรับผิดชอบในการคิด ทดลองและริเริ่มวิธีทำงานใหม่ๆ หรือสิ่งใหม่ๆ ที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน เพื่อให้ทำงาน ได้ผลดีกว่าเดิม

ภาวะผู้นำ

มาร์ควิส และ ฮัสตัน (Marquis & Huston, 2006, p. 61) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็น กระบวนการชักชวนและมีอิทธิพลต่อกลุ่มในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และประกอบด้วยหลาย บทบาท

โรเบิร์ต ควิน (Robert Quinn, 2009) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถมี อิทธิพลต่อผู้ตามในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ หรือศรัทธาในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เดฟ (Daft, 2008, p.4-5) ให้ความหมายภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำเป็นความสัมพันธ์ที่มี อิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงนั้น สะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

นิตยา สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 31) ให้คำจำกัดความว่าภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมาย

สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ (2548, หน้า 25) ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำว่าเป็นการที่บุคคลสามารถใช้ อิทธิพลของบุคคลที่รองตำแหน่ง เพื่อจูงใจ โน้มน้าว ให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะได้รับความร่วมมือ ประสานงาน เพื่อจะนำไปสู่ความ

บรรลุลักษณะประสงคของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน ภาวะผู้นำจึงมีองค์ประกอบที่สัมพันธ์กันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

มีผู้ได้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำจำนวนมาก แต่โดยรวมแล้วความหมาย ก็จะสอดคล้องกัน คือ ภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้ แหล่งที่มาของการมีอิทธิพลอาจเป็นอย่างไรก็ได้ เช่น ได้กำหนดชัดเจนมากับตำแหน่งทางบริหาร ขององค์กรนั้นว่ามีอำนาจอะไรบ้างเพียงไร ดังนั้นการได้รับบทบาทการเป็นผู้นำในตำแหน่งบริหาร ก็ทำให้บุคคลนั้น ได้รับอำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมา

อย่างไรก็ตามความเป็นจริงพบว่า ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่สามารถเป็นผู้บริหาร และเช่นเดียวกัน ก็ไม่ใช่ผู้บริหารทุกคน ที่สามารถเป็นผู้นำ ด้วยเหตุนี้เพียงแค่องค์กรได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ ผู้บริหารนั้น ซึ่งยังไม่มีหลักประกันอย่างเพียงพอว่า ผู้นั้นจะสามารถทำหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจมีอิทธิพลจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบมากกว่าอิทธิพลที่กำหนดตาม โครงสร้าง องค์กรก็ได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้นำสามารถเกิดขึ้นจากกลุ่มคนให้การยอมรับนับถือได้ เช่นเดียวกับที่มาจาก การแต่งตั้งอย่างเป็นทางการในองค์กร ทั้งนี้ ภาวะผู้นำและการบริหารการจัดการ ที่เข้มแข็งจึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลได้สูงสุด โดยเฉพาะภายใต้ภาวะของโลกที่มีพลวัตสูงย่อมต้องการ ได้ผู้นำที่กล้าท้าทายต่อการดำรงสถานภาพเดิม มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ และสามารถ ในการคลี่คลายสมาชิกทั้งองค์กรให้มุ่งต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น

ภาวะผู้นำจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำที่ดีมีความสามารถจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เป็นผู้ประสานงาน ที่ดี และมีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดหมายที่มีร่วมกันของ หน่วยงานอันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

วิธีการได้มาซึ่งผู้นำ

จากการสำรวจวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิธีการได้มาซึ่งผู้นำนั้น มีนักวิชาการหลายคนได้ เสนอแนวคิดและแบ่งประเภทผู้นำตามวิธีการได้มา ดังเช่น (Leonard & Hilgert, 2007, pp. 42-43) กล่าวถึงหัวหน้างานคัดเลือกมาจาก (1) มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (2) อาวุโส หรือมีประวัติการทำงานดี (3) เต็มใจที่จะปฏิบัติงานหนัก นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวถึงวิธีการได้มาซึ่ง ผู้นำ ดังนี้ (Rue & Byars, 2007, p. 243)

1. ผู้นำโดยตำแหน่ง เป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งเป็นผู้นำ โดยทำหน้าที่ในด้านการบริหาร มีอำนาจหน้าที่และสามารถสั่งการให้ทำกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างถูกต้องตามขอบข่ายหน้าที่

2. ผู้นำโดยบทบาทเป็นผู้นำที่ได้รับความเห็นชอบและคัดเลือกจากกลุ่ม และยินยอมให้เป็นผู้สั่งการ และผู้รับคำสั่งก็ยินยอมให้ทำตามด้วยความเต็มใจโดยผู้นั้นมีสิทธิอย่างถูกต้อง

3. ผู้นำที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ โดยวิธีการพัฒนา การฝึกอบรมต่างๆ เพื่อให้บุคคลมีลักษณะผู้นำ ซึ่งหมายรวมถึงผู้นำที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ผู้นำบุญญาธิการ ผู้นำที่มีอำนาจบารมี และผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ

4. ผู้นำที่มาจากการคัดเลือกทั้งจากภาครัฐและเอกชน โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมตามที่ต้องการ มีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้รับการพิจารณาได้ด้วย

ดังนั้นวิธีการได้มาซึ่งผู้นำโดยทั่วไป จึงแบ่งออกเป็น 4 วิธี คือ

1. ผู้นำที่ได้มาจากการแต่งตั้งจากผู้ที่มิอำนาจสูงกว่า ด้วยความไว้วางใจเชื่อถือและพิจารณาว่าเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมในการเป็นผู้นำ เช่น เป็นประธานกรรมการหัวหน้ากลุ่มงาน ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ เป็นต้น

2. ผู้นำที่มาจากการคัดเลือกทั้งจากภาครัฐและเอกชน โดยพิจารณาถึงคุณลักษณะและพฤติกรรมตามที่ต้องการ มีการเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้รับการพิจารณาได้ด้วย

3. ผู้นำที่พัฒนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ โดยวิธีการพัฒนา การฝึกอบรมต่างๆ เพื่อให้บุคคลมีลักษณะผู้นำ ซึ่งหมายรวมถึงผู้นำที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ผู้นำบุญญาธิการ ผู้นำที่มีอำนาจบารมี และผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญ

4. ผู้นำจากการยอมรับนับถือ หรือบุคคลที่ได้รับความนับถือ คือ บุคคลที่ได้รับการสนับสนุนและได้รับการร่วมมือจากสมาชิกส่วนใหญ่ของหมู่คณะ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อความคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติของสมาชิกในกลุ่ม แม้ว่าบุคคลนั้นอาจไม่มีตำแหน่งบริหารใดๆ

บทบาทภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ (พรทิพย์ อัยยิมพันธ์, 2547: 68) ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of Action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้นไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงาน

จะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือ การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์กรควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง จะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสถานะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์กร

4. การสร้างต้นแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

นักวิชาการให้คำจำกัดความ “บทบาท” (Role) ไว้มากมาย แต่มีคำจำกัดความที่มีผู้ใช้ตรงกันมากที่สุด ดังนี้

เบญจพร แก้วมีศรี (2545, หน้า 24) และ บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550, หน้า 309) ได้ให้ความหมาย บทบาท คือ การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่แสดงออกมาตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือรับผิดชอบ และตำแหน่ง ทั้งนี้จะต้องเป็นสิ่งที่จะต้องเป็นสิ่งที่ยอมรับด้วย

ได้มีผู้ศึกษาบทบาทผู้บริหารที่สนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำหลายท่าน ดังนี้

ซัลลิแวน และ ดักเกอร์ (Sullivan & Ducker, 2005, pp. 57-58) ศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารที่สนับสนุนทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยแบ่งบทบาทผู้บริหารเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. บทบาทในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal role) ซึ่งบทบาทที่เป็นโดยตำแหน่งประกอบด้วย

1.1 บทบาทหัวหน้า (Figurehead Role) การสะท้อนผลการทำงาน ความตั้งใจในการทำงาน

1.2 บทบาทผู้นำ (Leader Role) ผู้จัดสิ่งแวดล้อมในหน่วยงาน การรับผิดชอบการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ การฝึกอบรม และการจัดหาสิ่งสนับสนุนการวางแผน และจัดทำภารกิจ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

1.3 บทบาทผู้ประสานงานและสร้างเครือข่าย (Liaison Role) การบริหารเครือข่ายด้านข้อมูลข่าวสาร มีการจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้เห็นคุณค่าของข้อมูลข่าวสารและการขยายเครือข่าย

2. บทบาทด้านการใช้สารสนเทศ (Informational Role)

2.1 บทบาทกำกับข่าวสารที่สำคัญและทันสมัย (Monitor Role) ผู้กำกับข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร โดยรวบรวมข้อมูลในองค์กรจากการพูดคุย การสังเกต โดยการไปพบหน่วยงานต่าง ๆ อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2.2 บทบาทผู้เผยแพร่ (Disseminator Role) โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน

2.3 บทบาทในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรภายนอก (Spokesperson) ผู้บริหารต้องมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับองค์กรภายนอก และชุมชน มีการนำเสนอความรู้ และมีส่วนร่วมในองค์กร

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role) แบ่งเป็น 4 บทบาท คือ

3.1 บทบาทในการเป็นผู้บริหารกิจการ (Entrepreneur) โดยการหาวิธีการแก้ปัญหาและปรับปรุงงานภายในองค์กร ได้แก่ การจัดหาอุปกรณ์ การมอบหมายงาน การสร้างบทบาทใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการ

3.2 บทบาทในการจัดการกับสิ่งรบกวน (Disturbance Handler) เช่น การจัดการบุคลากรทดแทนเมื่อมีการเจ็บป่วย เครื่องมือชำรุด

3.3 บทบาทในการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocate) มีการวางแผนการทำงาน มีการแบ่งระบบการทำงาน และผู้ประสานการทำงาน

3.4 บทบาทในการเจรจา (Negotiator) เมื่อเกิดผลกระทบในการทำงานจากหน่วยงานภายนอก ต้องเป็นผู้แก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

มาร์ควิส และ ฮัสตัน (Marquis & Huston, 2006, pp. 48-49) กล่าวว่า การวิจัยและทฤษฎีภาวะผู้นำไม่ได้มีการสรุปอย่างชัดเจนว่า ภาวะผู้นำคืออะไร จึงมุ่งไปที่บทบาทภาวะผู้นำ ได้แก่ 1) ผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) 2) ผู้สื่อสาร (Communicator) 3) ผู้ประเมิน (Evaluator) 4) ผู้อำนวยการ (Facilitator) 5) ผู้จัดการความเสี่ยง (Risk Taker) 6) ผู้ให้คำแนะนำ (Mentor) 7) ผู้กระตุ้น (Energizer) 8) พี่เลี้ยง (Coach) 9) ผู้ให้คำปรึกษา (Counselor) 10) ผู้สอน (Teacher) 11) ผู้วิเคราะห์ (Critical Thinker) 12) เป็นคนกลาง (Buffer) ผู้แก้ต่าง (Advocate) 14) ผู้ที่มองไกล (Visionary) 15) ผู้คาดการณ์ (Forecaster) 16) ผู้มีอิทธิพล (Influencer) 17) ผู้แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solver) 18) ผู้เปลี่ยนแปลง (Change Agent) 19) นักทูต (Diplomat) 20) ผู้เป็นแบบอย่าง (Role model)

(Marquis & Huston, 2006, p. 25,28 ; อ่างใน เบญจพร แก้วมีศรี, 2545, หน้า 331) ได้ทบทวนบทบาทของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในหลายบทบาท และพบว่า ภาวะผู้นำต้องการผู้ที่มีความสามารถมากกว่าการบริหาร และการบริหารเป็นเพียงส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำและผู้บริหารก็ยังคงควบคู่กันไป ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะ กำหนดทิศทางและสร้างแรงจูงใจผู้ร่วมงาน จึงอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารทุกคนคือ ผู้นำ และผู้ที่มอบอำนาจให้ผู้ร่วมงาน บทบาทผู้บริหารประกอบด้วย 5 บทบาท ได้แก่

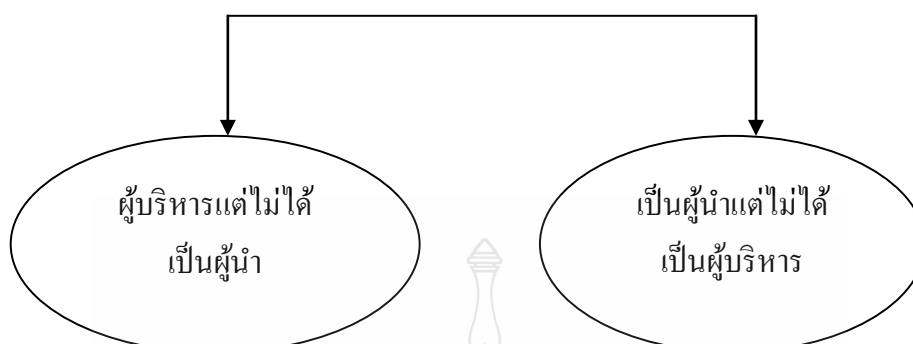
1. การวางแผน (Planning) เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน วัตถุประสงค์ นโยบาย แนวทางการปฏิบัติงาน และกฎระเบียบ
2. การจัดระบบ (Organizing) ครอบคลุมการจัดโครงสร้าง การจัดระบบการดูแลผู้ป้วยแต่ละประเภท การจัดกิจกรรมในหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
3. ด้านบุคลากร (Staffing) ครอบคลุมการคัดเลือก การสัมภาษณ์ การจ้างงาน การปฐมนิเทศ แผนการพัฒนาบุคลากร สัมพันธภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงาน การสร้างทีมงาน
4. การอำนวยการ (Directing) การจัดการผู้ปฏิบัติงานครอบคลุมการสร้างแรงจูงใจ การจัดการความขัดแย้ง เป็นตัวแทนหน่วยงาน การสื่อสารและการประสานงาน
5. การกำกับ (Controlling) ครอบคลุมการประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุมงบประมาณ การควบคุมคุณภาพ กฎระเบียบ จริยธรรม

จากแนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับประเภทและบทบาทหน้าที่ของผู้นำตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นสาระที่สำคัญที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในทุกองค์กร จึงอาจสรุปได้ว่าบทบาทภาวะผู้นำประกอบด้วย บทบาทต่างๆ ดังนี้

1. บทบาทตามสถานภาพหรือตำแหน่ง ประกอบด้วย
 - 1.1 หน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ได้แก่ การวางแผน การจัดระบบงาน
 - 1.2 เป็นตัวแทนขององค์กร
 - 1.3 เป็นนักเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน
 - 1.4 ผู้แนะนำผู้นำผู้สอนงาน ได้อย่างเหมาะสม
2. บทบาทที่สังคมคาดหวัง ประกอบด้วย
 - 2.1 การปฏิบัติตามกติกาของสังคม
 - 2.2 กล้าที่จะตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของชุมชน
 - 2.3 สามารถปรับตัวได้ดี และร่วมงานกับผู้อื่นได้
3. บทบาทที่แสดงออกถึงความสามารถในการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย
 - 3.1 บทบาทที่ปฏิบัติจริงตามการรับรู้ของตนเอง อาจจะสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของสังคมหรือบทบาทที่ตนเองคาดหวังหรือไม่ก็ได้
 - 3.2 พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นเลิศทางปัญญา และทักษะในการบริหารงานในฐานะเป็นผู้นำขององค์กร เช่น การคัดเลือกคนให้เหมาะกับงาน การประสานคนให้ถูกกับปัญหาและสาเหตุ การเป็นนักประเมิน การเป็นนักเจรจาต่อรอง การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การเป็นนักประสานรอยร้าว การเป็นนักการพูด และผู้รับฟังที่ดี
 - 3.3 ความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ
 - 3.4 ความสามารถในการริเริ่ม สร้างงานที่ท้าทาย

จากแนวคิดต่างๆ กล่าวได้ว่า ผู้บริหารหรือหัวหน้างานทุกคน จึงควรมีผู้นำภาวะผู้นำและการบริหารสามารถที่จะทำงานในบทบาทที่สอดคล้องกันได้ แต่ต่างสถานการณ์กัน หัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำสูงย่อมสามารถทำในสิ่งที่ตนรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี และให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและองค์กรคงอยู่ต่อไปได้ รวมทั้งช่วยสนองความต้องการของสมาชิกในสิ่งที่ปรารถนา เพื่อให้องค์กรมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล หัวหน้างานควรต้องทำหน้าที่ทั้งหัวหน้างานและผู้นำ ดังแสดงในภาพที่ 2.1

ภาวะผู้นำเป็นที่ตั้งของผู้บริหารและผู้นำ



ภาพที่ 2.1 บทบาทของการบริหารและภาวะผู้นำ (Gomez – Magic, 2008, p. 503)

Note. From “Management : People, Performance, Change,” (p. 503) by Gomez – Megie, 2008, New York : McGraw-Hill.

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

จากการศึกษาเอกสารและตำรา พบว่า นักวิชาการเสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้เสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็น 3 กลุ่ม คือ

- (1) ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behaviors)
- (2) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership)
- (3) ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Traits) ในแต่ละทฤษฎีผู้นำได้ระบุรายละเอียดเนื้อหา ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership Behaviors)

มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำหลายครั้งและหลายแห่ง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะหาคำตอบหรือคำอธิบายว่า "ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดควรมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร" ดังเช่น ผลการศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยไอโอวา Lewin & others (Bartol & others, 1998 ; อ้างใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2553) พยายามจะตอบคำถามดังกล่าวจากพฤติกรรม 3 รูปแบบนี้คือ แบบอำนาจนิยม (Autocratic) เป็นแบบที่ผู้นำมีพฤติกรรมชอบตัดสินใจเอง กำหนดวิธีการทำงานให้ทำ ให้ทราบจุดหมายการทำงานทีละขั้นตอน เน้นการควบคุม ซึ่งตรงข้ามกับ แบบประชาธิปไตยนิยม (Democratic) ซึ่งผู้นำมีพฤติกรรมให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่ม ให้กำหนดวิธีการทำงานกันเอง ให้ทราบจุดหมายการทำงานโดยรวม เน้นการ

ให้คำแนะนำปรึกษา แบบอิสระเสรีนิยม (Laissez - Faire) ซึ่งปล่อยให้ผู้ปฏิบัติมีเสรีภาพในการทำงานอย่างสมบูรณ์ เพียงแต่จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้ และคอยตอบคำถามข้อสงสัย หลีกเลี่ยงความเกี่ยวข้อง จนกล่าวได้ว่าผู้นำแบบนี้มีพฤติกรรมแทบจะไม่ทำอะไรเลย (Do Almost Nothing)

รูปแบบการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ ตามแบบต่างๆ มีดังนี้

1. การศึกษาผู้นำที่ Ohio State University เริ่มศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปี ค.ศ. 1945 โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ จะสามารถจำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำใน 2 มิติ คือ มิตรสัมพันธ์ (Consideration) กับกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) (Daft, 2008, p. 46)

1.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในด้านการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา จะเน้นในด้านขวัญและกำลังใจ ความรู้สึกและความต้องการ และผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนวิธีการทำงาน และเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้สูงและเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าความรู้สึกหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์และกิจสัมพันธ์เป็นพื้นฐานเบื้องต้นของพฤติกรรมผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์

2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ University of Michigan เป้าหมายของการศึกษาเพื่อจำแนกแบบผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล ซึ่งประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการศึกษาก่อให้เกิดพฤติกรรม 2 แบบ คือ แบบมุ่งพนักงาน (Employee-Centered) ผู้นำจะสนใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาสนับสนุนและเป็นพี่เลี้ยง มีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะคล้ายกับพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์ และ แบบมุ่งงาน (Job-Centered) ผู้นำแบบยึดงานและสร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงาน กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด คล้ายกับผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ อย่างไรก็ตามไม่มีพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพ และผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจ แต่มีปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (Bowers & Seashore, as cited in Daft, p. 48)

3. ทฤษฎี 3 มิติ กล่าวว่า มนุษย์มีลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ผู้ที่มีลักษณะผู้นำแบบหนึ่งสามารถเปลี่ยนไปเป็นในทางที่ดีขึ้นเป็นลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงได้อีก 4 แบบ หรือเปลี่ยนไป

ทางที่เลวลงได้อีก 4 แบบ ทำให้มองเห็นลักษณะผู้นำได้เป็น 3 มิติ และมีลักษณะผู้นำรวม 12 แบบ จึงทำให้ผู้ที่มิใช่ลักษณะผู้นำแบบหนึ่งเปลี่ยนไปหรือเปลี่ยนกลับมาใน 12 แบบ นั้นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวเอง การศึกษาอบรม สั่งสอน และสิ่งแวดล้อมต่างๆ

ลักษณะผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ ได้แก่

3.1 แบบยึดตน (Separated) เป็นคนที่ต้องทำตามกฎเกณฑ์ มีความระมัดระวังในการทำงานเนื่องจากกลัวผิด ไม่อยากทำงานร่วมกับผู้อื่นเพราะกลัวว่าถ้าคนอื่นทำผิดตัวเองจะต้องผิดด้วย เพื่อไม่ให้มีความผิดก็เลยไม่ทำงาน หรือทำงานให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และยังเป็นคนที่ไม่เอาทำงานและคน นับเป็นลักษณะผู้นำที่ต่ำที่สุด

3.2 แบบยึดงาน (Dedicated) เป็นคนที่เอาการเอางาน ยึดถืองานเป็นหลักใหญ่ ขยัน มั่นใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่ม ชอบกำหนดงานให้ผู้อื่น ไม่คิดถึงจิตใจของผู้อื่น ไม่มีเพื่อน

3.3 แบบสัมพันธ์ (Related) เป็นลักษณะคนที่เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เอาใจคนทุกระดับ ไม่ต้องการให้ใครเกลียด จึงมีนิสัยเป็นกันเองและเป็นมิตรกับทุกคน ให้ความสำคัญกับเรื่องสัมพันธ์ภาพกับบุคคลมากกว่าเรื่องการงาน

3.4 แบบประสาน (Integrated) เป็นลักษณะคนที่ให้ความสำคัญแก่งานและคนไปพร้อมๆ กันเท่าๆ กัน โดยถือว่าคนเรามีมิตรสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก็จะได้ผลงานที่ดีมีประสิทธิผลสูง ผู้นำประเภทนี้จะมีศิลป์ในการจูงใจสูง พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี จัดเป็นผู้นำแบบอุดมคติ

ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำจึงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกเมื่อครองตำแหน่งนั้นตามบทบาทผู้นำ โดยมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมภาวะผู้นำนับว่ามีความสำคัญต่อการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ แนวทางการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยมากนิยมศึกษา 2 แบบ คือ (1) ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Functions) มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่ม ด้วยความเชื่อว่าการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) แบบของภาวะผู้นำ (Leadership Styles) มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากจึงเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ยุคการศึกษาตามสถานการณ์ (Situation หรือ Contingency) เริ่มต้นประมาณ ค.ศ.1967 โดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำ พบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นกับตัวแปรหลายๆ ตัว เช่น บรรยากาศองค์กร ค่านิยมของผู้นำ ประสบการณ์ของผู้นำภารกิจที่ต้องปฏิบัติตาม ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และสภาพจิตใจของลูกน้องหรือผู้ตาม ความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับหลายวิธีการปฏิบัติงานของลูกน้อง เป็นต้น ไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งมีประสิทธิภาพที่สุดในทุกสถานการณ์ การศึกษาผู้นำเชิงสถานการณ์ที่สำคัญได้แก่ เดฟ (Daft, 2008, pp. 63-64)

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ (Fiedler & Contingency Model) (2002 as cited in Daft, 2008, pp. 66-68) ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาทัศนคติและแรงจูงใจของหัวหน้าที่ปฏิบัติต่อลูกน้องแตกต่างกัน ทฤษฎีประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วนคือ แบบของผู้นำกับสถานการณ์ การจำแนกนั้นจะวัดลักษณะการติดต่อเกี่ยวข้องกับลูกน้อง โดยใช้แบบทดสอบ PLC (Least Preferred Co-Workers Test) คะแนนจากแบบทดสอบจะทำนายว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task Motivation) หรือมีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Motivation) สำหรับสถานการณ์นั้น พิจารณาจากองค์ประกอบทั้งสามดังนี้ (1) อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power) (2) โครงสร้างของงาน (Task Structure) (3) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-Member Relations) จากการผสมผสานองค์ประกอบทั้งสามนี้จะทำให้เกิดสถานการณ์ขึ้น 8 สถานการณ์ จากสถานการณ์นี้ที่ขึ้นชอบมากที่สุดถึงสถานการณ์ที่ขึ้นชื่อน้อยที่สุด ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบใดมีประสิทธิภาพในสถานการณ์อย่างไร

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของ (Hersey & Blanchard, 2001, pp. 189-196) หลักการสำคัญของทฤษฎีนี้ ได้อธิบายให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับวุฒิภาวะของผู้ตาม ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 แบบ คือ แบบมอบอำนาจ (Delegating) แบบมีส่วนร่วม (Participation) แบบการแนะนำ (Selling) และแบบการสั่ง (Telling) และวุฒิภาวะเป็นความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถและความเต็มใจในการทำงาน วุฒิภาวะจึงมีทั้งที่เกี่ยวกับงาน และวุฒิภาวะทางจิตวิทยา และสรุปแบบผู้นำที่มีความเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ว่าผู้นำแบบสั่งเน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อยแต่เต็มใจในการทำงาน ผู้นำแบบการแนะนำซึ่งเน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจในการทำงาน ผู้นำแบบมีส่วนร่วมซึ่งเน้นความสัมพันธ์มากกว่างาน เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจในการทำงาน ผู้นำแบบมอบอำนาจซึ่งไม่เน้นทั้งงาน และความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถและเต็มใจในการทำงาน

3. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเดฟ (Daft, 2008, pp. 75-77) อธิบายถึงวิถีทางที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมายทั้งที่เกี่ยวกับงานและบุคคล หน้าที่ของผู้นำตามทฤษฎีนี้คือการร่วมกันตั้งเป้าหมายระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการไปสู่เป้าหมาย และช่วยขจัดอุปสรรคต่างๆ ให้ส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 4 แบบ คือ แบบสั่งการ (Directive) แบบ มุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement Oriented) แบบสนับสนุน (Supportive) และแบบให้มีส่วนร่วม (Participative) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา ความกดดันและการเรียกร้องของสิ่งแวดล้อม ทฤษฎีนี้ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ คือ พฤติกรรมสั่งการที่สูงมากในสถานการณ์ที่คลุมเครือ จะช่วยเพิ่มทั้งแรงจูงใจและความพอใจโดยทำให้วิถีทางที่จะบรรลุเป้าหมายมีความกระจ่างชัดมากยิ่งขึ้น พฤติกรรมแบบสนับสนุน และพฤติกรรมแบบให้มีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน จะช่วยความพึงพอใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่พฤติกรรมแบบสั่งการจะก่อให้เกิดความบั่นทอนและดึงเครียดในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน

4. รูปแบบผู้นำเชิงสถานการณ์ (The Vroom-Jago Contingency Model) ของวูมร์ (Vroom, 2000, pp. 82-94) รูปแบบนี้เน้นการมีส่วนร่วมของผู้นำ พนักงานแต่ละระดับซึ่งส่งผลต่อการยอมรับคุณภาพการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือแบบเผด็จการจะทำให้ผลงานที่ดีที่สุด รูปแบบเกิดจากความคิดของผู้นำในการเผชิญปัญหาและต้องการบทสรุป การตัดสินใจแก้ปัญหาจะทำได้โดยลำพังหรือการมีส่วนร่วมของพนักงานจำนวนหนึ่ง The Vroom Jago Model ช่วยผู้นำให้ทำในสิ่งที่ถูกต้องด้วย การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รูปแบบประกอบด้วย 3 แบบ คือ

4.1 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Leader Participation Styles) ให้พนักงานมีการตัดสินใจ 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับอัตราปีโดยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุดดังนี้

4.1.1 การตัดสินใจ (Decide) ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจด้วยตนเอง โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ขณะนั้น

4.1.2 การปรึกษารายบุคคล (Consult Individually) ผู้นำได้รับข้อมูลที่เป็นจากพนักงาน และตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4.1.3 การปรึกษากลุ่ม (Consult Group) ผู้นำให้พนักงานเข้ามาช่วยรับรู้อปัญหาเป็นรายบุคคลเพื่อรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำโดยไม่สอบถามเป็นกลุ่ม จากนั้นจึงตัดสินใจ

4.1.4 การอำนวยความสะดวก (Facilitate) ผู้นำให้พนักงานร่วมรับรู้อปัญหาเป็นกลุ่ม รวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แล้วจึงตัดสินใจ

4.1.5 การเป็นผู้แทนกลุ่ม (Delegate) ผู้นำให้พนักงานร่วมรับรู้ปัญหาเป็นกลุ่ม บทบาทของผู้นำอยู่ในฐานะประธานที่จะไม่เข้าไปมีอิทธิพลในการตัดสินใจของกลุ่ม แต่จะเต็มใจยอมรับและดำเนินการแก้ไขปัญหามาตราที่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งกลุ่ม

การเลือกแบบการตัดสินใจ ตามแนวความคิดของ Vroom & Jago ผู้นำคนหนึ่งสามารถที่จะใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม

4.2 การตั้งคำถามเพื่อวิเคราะห์การตัดสินใจในสถานการณ์ (Diagnostic Questions) ผู้นำทั้ง 5 รูปแบบจะใช้อย่างไร การจะประยุกต์ใช้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น ความต้องการระดับการตัดสินใจที่มีคุณภาพ ระดับผู้นำ หรือความชำนาญของพนักงาน สิ่งที่สำคัญคือการมีส่วนร่วมของพนักงาน ผู้นำควรจะวิเคราะห์การมีส่วนร่วม โดยคำถามเพื่อประกอบการตัดสินใจ 7 คำถามดังนี้

4.2.1 การตัดสินใจในสิ่งที่สำคัญ (Decision Significance) การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการหรือองค์กร ถ้าการตัดสินใจมีความสำคัญสูงและมีคุณภาพสูง ผู้นำต้องเป็นผู้ตัดสินใจ

4.2.2 มติที่สำคัญ (Importance of Commitment) การมีมติที่สำคัญ ต้องมีขั้นตอนการตัดสินใจร่วมกันกับพนักงาน

4.2.3 ความเชี่ยวชาญของผู้นำ (Leader Expertise) ผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถ และมีข้อมูลในการแก้ปัญหา

4.2.4 ความไว้วางใจ (Likelihood of commitment) ถ้าผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเพียงลำพัง พนักงานจะให้ความไว้วางใจมากหรือน้อย

4.2.5 กลุ่มมีส่วนร่วมในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย (Group Support for Goal) พนักงานสนับสนุนเป้าหมายของทีมหรือองค์กรอย่างไร ถ้าไม่มีผู้นำต้องไม่ให้พนักงานตัดสินใจเพียงลำพัง

4.2.6 การบรรลุเป้าหมาย (Goal Expertise) ถ้าสมาชิกกลุ่มมีความรู้ และ ความชำนาญในการแก้ปัญหา เป็นผู้ที่มีความสามารถสูง สามารถมอบหมายให้เป็นตัวแทนหน่วยงานได้

4.2.7 ความสามารถของทีม (Team Competency) ความสามารถ และความไว้วางใจ ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมในการแก้ปัญหา ถ้าพนักงานมีความสามารถมากและแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน สามารถมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ได้

4.3 การเลือกตัดสินใจ (Selecting a Decision Style) ในอนาคตการพัฒนา The Vroom-Jago Model เพิ่มสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเวลาคุณภาพ และการพัฒนาผู้ตามด้านการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาการตัดสินใจด้วยการวัด

4.3.1 เวลาคุณภาพ (A Time-Base Model) ใช้กับเวลาที่วิกฤต และต้องการการตัดสินใจทันที เมื่อองค์กรเผชิญกับเหตุการณ์อันวิกฤต

4.3.2 รูปแบบการพัฒนาพื้นฐาน (Development-based model) เวลาและประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่สำคัญน้อยกว่าโอกาสพัฒนาความคิดและทักษะการตัดสินใจของผู้ตาม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันมีแนวคิดทฤษฎีจำนวนมากที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งได้มีการพยายามจัดกลุ่มแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำได้หลายแบบ ซึ่งก็มีข้อถกเถียงถึงจุดอ่อนของแต่ละแนวคิดทฤษฎีอยู่มาก โดยเฉพาะแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน ซึ่งสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสังคมและขององค์กรต่างๆมีการเปลี่ยนแปลงไปมาก และยังมีเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นในช่วง 1-2 ทศวรรษที่ผ่านมา จึงได้มีการพัฒนาแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในแนวทางใหม่ ที่มีการกล่าวถึงกันมาก คือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) (รัตติกรณ์ , 2544)

ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายคน มีการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้แตกต่างกัน ซึ่งอาจสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้ เช่น

Schultz และ Schulz (1998) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2554) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

ธนศ จำเกิด (2552) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่า มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม

จากความหมายและความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงทำให้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้มีการปรับโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้มีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีการกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษา ตามมาตรา 39 ที่ว่ากำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และ การบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง การกระจายอำนาจจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการ เป็นไปตามหลักการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SMB) จะเป็นการสร้างรากฐานความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานและสามารถพัฒนา ได้อย่างต่อเนื่อง (พรชัย ภาพันธ์, 2547)

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างและการจัดการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการ นำมาสู่สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ซึ่งสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลมีกฎหมายรองรับให้สามารถทำนิติกรรมต่างๆ ได้ด้วยตนเองในขอบเขตวัตถุประสงค์ มีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และกฎหมายอื่นๆ ซึ่งกำหนดสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้เป็นการเฉพาะ ทำให้การบริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนองการปฏิรูปการศึกษาและระบบราชการ ให้ประชาชนพึงพอใจในการบริหารของรัฐมากขึ้น และเป็นไปตามเจตนารมณ์ของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หรือพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หรือเรียกกันโดยทั่วไปว่าธรรมนูญบ้านนั้น ยึดหลัก 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักความโปร่งใส
4. หลักการมีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ
6. หลักความคุ้มค่า

ความสำคัญของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาตามภารกิจขอบข่าย และการจัดการศึกษาตามโครงสร้างสายงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่ และเป็นบทบาทที่ผู้บริหารต้องนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติในภารกิจ 4 ด้าน ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ เป็นภารกิจงานในการบริหารงานวิชาการได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ประสานความร่วมมือกับครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ จัดภารกิจงานให้ครอบคลุมการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล การวิจัย การพัฒนาสื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา แหล่งเรียนรู้ และการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

2. การบริหารงบประมาณเป็นภารกิจงานในการบริหารงบประมาณ มุ่งเน้นความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน จัดภารกิจให้ครอบคลุมการเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ บริหารงานการเงิน บัญชี พัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล

3. การบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจงานในการบริหารงานบุคคล มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา ให้ขวัญและกำลังใจ ยกย่อง เชิดชูเกียรติ ความก้าวหน้างานในอาชีพ จัดภารกิจให้ครอบคลุม การวางแผนอัตรากำลังการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ตลอดจนวินัยและการรักษาวินัย

4. การบริหารทั่วไป เป็นภารกิจงานในการบริหารงานทั่วไป เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กรให้บรรลุผลตามมาตรฐาน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล จัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จัดภารกิจงานให้ครอบคลุม งานสำนักงาน การพัฒนาระบบเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ เครือข่ายการศึกษา งานอาคารสถานที่ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การจัดระบบควบคุมภายในและประสานงานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานอื่น

ตามที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่าเป็นภารกิจหลัก ซึ่งเป็นบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำยุคการเปลี่ยนแปลง หรือผู้บริหารมืออาชีพอย่างแท้จริง จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการบริหาร หรือในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. มิวส์ทัศน์ (Vision) หมายความว่า เกิดจากการรวมของการมองไปข้างหน้า (Foresight) ความซึ้งใจ (Insight) จินตนาการและการตัดสินใจ ประกอบกับความตั้งใจดี และการเปิดใจกว้าง สำหรับแนวโน้มและการพัฒนาสำหรับอนาคต

2. จัดอบรมข้อมูลสารสนเทศ การบริหารยุคใหม่ต้องตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ มากกว่าสามัญสำนึก หากมีข้อมูลมากกว่าจะได้เปรียบในเชิงทางเลือก

3. การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ นอกเหนือหน้าที่จัดองค์การ และการควบคุม เป็นที่สังเกตว่าในบรรดาหน้าที่ทางการบริหารที่นักวิชาการทั้งหลายกำหนดขึ้นนั้น เริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรก เห็นได้ว่าการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารมีทิศทาง ในการบริหาร สามารถจัดลำดับความสำคัญในความเร่งด่วน ในการบริหารได้บรรลุตามจุดหมายที่กำหนดไว้

4. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงานทั้งหมดภายในองค์กรหรือ ในสำนักงาน โดยกำหนดในลักษณะของ ตำแหน่ง งาน วิชาชีพปฏิบัติ ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และการประสานงานระหว่างตำแหน่งต่างๆ ให้แน่นอน เพื่อให้การทำงานขององค์การดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน จะเห็นได้ว่าหากหน่วยงานได้จัดระบบขององค์การได้ดี มีความชัดเจนคล่องตัวในการบริหาร หน่วยงานนั้นจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง

5. การจูงใจ (Motivation) หรือทฤษฎีการจูงใจ (Motivation theory) มีวิวัฒนาการมาสองรูปแบบ คือ รูปแบบเชิงเนื้อหา (Content models) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Models) กรณีรูปแบบเชิงเนื้อหา เริ่มต้นมาตั้งแต่ยุคทฤษฎีการบริหารเชิงเนื้อหา ยุคทฤษฎีการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ การจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษา มาถึงยุคของ G.E.Mayo ซึ่งเป็นยุคบริหารที่เสนอเชิงพฤติกรรมว่าด้วยเรื่องมนุษยสัมพันธ์ จะเห็นได้ว่าการจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้เทคนิคการสร้างแรงจูงใจในหน่วยงาน โดยให้สมาชิกได้รับการตอบสนองความต้องการด้านต่างๆ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของงานตามจุดมุ่งหมาย ที่ต้องการ

6. การควบคุมองค์การ (Control process) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารจะต้องควบคุม ยุทธศาสตร์ขององค์การหรือหน่วยงาน ให้ดำเนินไปตามจุดหมายและแผน โดยภาพรวมทั้งองค์การ โดยประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะนำไปบรรลุผลตามมาตรฐานหรือจุดหมายดังกล่าว

ดังนั้น ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมากับโลกยุคข้อมูลข่าวสารและโลกไร้พรมแดน การเป็นผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และใช้กระบวนการทัศน์ทางเทคโนโลยีเทคโนโลยี หรือผู้นำทางเทคโนโลยี (E-Leadership) ซึ่งเทคโนโลยีในปัจจุบันมีความสำคัญอย่างยิ่ง และผู้นำที่ดีควรมีลักษณะ 10 E ดังนี้

1. การสร้างมโนภาพ (Envision) ต้องสร้างวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการที่กว้างไกล โดยเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีในการบริหารและจัดการ
2. การเปิดใช้งาน(Enable) ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ ใช้เครื่องมือเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการคุณภาพของสถานศึกษา
3. การเสริมสร้างพลังอำนาจ(Empowerment) ต้องเข้าใจและหยั่งรู้ความสามารถของบุคคลในโรงเรียน หรือสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี สามารถขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย
4. การกระตุ้น (Energize) ต้องหมั่นจุดพลังและประกายไฟอยู่ตลอดเวลาอย่าให้หมด คอยกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงาน การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีความสุข
5. การมุ่งมั่น (Engage) ต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน โดยมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
6. การยกระดับ(Enhance) ต้องยกระดับผลการปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เป็นไปตามมาตรฐาน
7. การให้กำลังใจ (Encourage) ผู้บริหารยุคดิจิทัลจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีความสุข
8. อารมณ์ (Emotion) ต้องมีคุณภาพทางอารมณ์ สามารถหยั่งรู้จิตใจผู้ร่วมงาน อ่านใจคนได้ สุขุมรอบคอบ สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี
9. การทำให้เป็นรูปร่างขึ้น (Embody) ต้องเน้นการทำงานที่เป็นรูปธรรม ช่วยให้การสื่อสารประสบความสำเร็จและเกิดความผิดพลาดน้อย
10. นกอินทรี (Eagle) เปรียบประจุนกอินทรีที่มองไกล และเน้นในภาพรวมกว่าการมองรายละเอียด หรือผู้นำควรมองเป้าหมายและผลงานเป็นหลัก

ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากมีความรอบรู้ในเชิงการบริหาร บทบาทหน้าที่และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์แล้ว ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี E – Leadership หรือผู้นำยุคใหม่ที่แท้จริง ซึ่งถือว่าเป็นผู้ควบคุมกลไก หรือขับเคลื่อนการศึกษาไปสู่เป้าหมายแห่งการปฏิรูปการศึกษา เป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพที่แท้จริง

2.1.2 ความหมายและทฤษฎีของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะผู้นำ

ราชบัณฑิตยสถาน (2542: 799) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะเอาไว้ว่า หมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับได้ในภาษาอังกฤษ มีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skill, Fitness โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนฯ ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์การใช้คำว่า “ความสามารถ” สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 67) ได้กำหนดคำนิยามความหมายของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริหารที่ดีซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องค้นหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริหารที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย (2547: 61) ได้ให้คำนิยามของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติอื่นๆ อันได้แก่ คำนิยาม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ อย่างเป็นเหตุเป็นผล

ชัชรินทร์ ชนวนวัน (2547) กล่าวถึงสมรรถนะว่าหมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของบุคลากรทั้งหมดที่สะท้อนหรือปรากฏออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ก่อให้เกิดผลงานขั้นยอดที่ต้องการ โดยมีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะ วิธีคิด คุณลักษณะของบุคคล และแรงจูงใจ

จิระประภา อัครบวร (2549: 2) ได้ให้คำนิยาม Competency ไว้ตรงกับแนวทาง Competency ในประเทศอังกฤษมากกว่าสหรัฐอเมริกา เพราะทางอังกฤษรวมถึงประเทศยุโรปใช้ Competency เพื่อกำหนดมาตรฐานชาติด้านความสามารถในการทำงานของคนที่ทำทางด้านอาชีวศึกษา

(NVQ : National Vocational Qualification) ส่วนคำนิยาม Competency ในสหรัฐอเมริกา นั้นมาจากการศึกษาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Superior Employees) ซึ่ง Competency ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ อุปนิสัย (Trait) บทบาททางสังคม (Social Role) การรับรู้ตนเอง (Self-Image) และ แรงจูงใจ (Motive)

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2549: 10) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารการศึกษา จะแสดงออกถึงความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะและความประพฤติที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ สมรรถนะ (Competency) จะ มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของงาน (Result)

นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2550: 75) ที่เสนอไว้ว่า สมรรถนะ เป็นพฤติกรรมเชิงคุณลักษณะ ส่วนบุคคลและความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่สะท้อนหรือปรากฏออกมาในรูปของการปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่างๆ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยมที่องค์กรต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตามแผนที่วางไว้ โดยสมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะความสามารถ คุณลักษณะส่วนบุคคล อันได้แก่ วิถีคิด อุปนิสัย และแรงจูงใจ โดยที่พฤติกรรมนั้นจะต้องแสดงออกมาให้เห็นได้ บรรยาย วัดหรือประเมินได้ และรวมถึงสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

เชอร์แมน (Sherman, 2004) ได้กล่าวถึง ความหมายของสมรรถนะว่าสามารถแบ่งออกได้ เป็น 2 ความหมาย ในความหมายแรก สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ กับความหมายที่สอง สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจากความหมายทั้งสองประการข้างต้น เชอร์แมน ได้ให้น้ำหนักของสมรรถนะไปที่ความหมายที่สอง ซึ่งเป็นการทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงาน และผลสุดท้ายนำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ

เดวิด คูบอสส์, วิลเลียม เจ รอธเวลล์ (Dubois D. David, William J. Rothwell, 2004) ได้เสนอไว้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคม ลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกรู้สีกและการกระทำ

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าสมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะนี้ประกอบขึ้นมาจาก ทักษะความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยม หรือคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงาน และการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้พัฒนาตนเอง เพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันเกิดประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากความหมายของสมรรถนะ ภาวะผู้นำและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้เกิดแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความสามารถของผู้นำมากมาย ซึ่งโรเบิร์ต ควินน์ (Robert Quinn, 2009) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก มีความสามารถในการมองการณ์ไกล รู้บทบาทของตนเองและบทบาทในการบริหารจัดการ สามารถปฏิบัติได้ตรงตามเป้าหมายหรือแผนงานที่กำหนดไว้

ในการบริหารจัดการองค์กร โรเบิร์ต ควินน์ ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

1. เริ่มจากการบริหารจัดการตนเองและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับตนเอง โดยให้ทราบถึงทักษะเทคนิคต่างๆ ในการเป็นผู้บริหาร
 2. เมื่อสามารถบริหารจัดการตนเองได้แล้วจึงนำหลักการไปบริหารทีมงาน คือ ผู้บริหารจัดการองค์กร
 3. ผู้บริหารจัดการองค์กร เช่น ผู้จัดการหรือหัวหน้าฝ่าย นำหลักการมาบริหารบุคลากรของตนเองในแต่ละฝ่าย แต่ละแผนก
 4. บุคลากรในแต่ละฝ่าย นำหลักการไปปฏิบัติตามหน้าที่ของตนเองที่รับผิดชอบ
- จะเห็นได้ว่า ในการบริหารจัดการนั้นจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน ที่ต้องใช้ความสามารถในการบริหารจัดการ โดยเริ่มจาก ผู้บังคับบัญชาสูงสุดไปจนถึงผู้ใต้บังคับบัญชา ลำดับสุดท้าย

สำหรับวิธีการพัฒนาในสมรรถนะของผู้บริหารนั้น โรเบิร์ต ควินน์ ได้จัดลำดับวิธีการพัฒนาที่ได้ผลไว้ดังนี้

1. ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นด้านที่ผู้บริหารจะดำเนินการจัดการได้ดีที่สุด ก็คือการเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน เริ่มตั้งแต่ได้รับการฝึกอบรม ได้รับการมอบหมายงานที่ตรงตามความสามารถและปฏิบัติได้ตามแผนงาน การมีประสบการณ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน จนสามารถรู้หน้าที่ รู้การอยู่ร่วมกัน และการให้ความร่วมมือในการทำงาน นอกจากนี้ประสบการณ์ยังช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ จากการเรียนรู้ในการทำงาน และสามารถฝึกทักษะกระบวนการ และการแก้ปัญหาในการทำงานให้การดำเนินงานราบรื่นอีกด้วย

2. ด้านการเรียนรู้จากผู้อื่น โดยศึกษาจากผู้อื่นที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์มีความชำนาญ มาช่วยวางแผนงาน ฝึกอบรม ให้คำปรึกษา ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดความมุ่งมั่น อยากรเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตัวเอง ตามความสามารถ ความถนัด และการประยุกต์ใช้จากผู้อื่น จนประสบความสำเร็จ

3. ด้านการเรียนรู้จากการศึกษาตามทฤษฎีหรือตำรา จะเป็นการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง หรือการเข้าอบรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรจากสถาบันการศึกษาต่างๆ ซึ่งด้านนี้จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาความสามารถของผู้นำน้อยที่สุด

โรเบิร์ต ควินน์ ยังได้วางแนวทาง รูปแบบ ในการบริหารงานของผู้นำ โดยแบ่งความสามารถของผู้นำไว้ 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์
2. ด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ
3. ด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์
4. ด้านความสามารถในการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน

อีกทั้งยังแบ่งบทบาทหน้าที่ของสมรรถนะผู้บริหาร เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีไว้
ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 บทบาทของสมรรถนะผู้นำ ((Robert Quinn, 2009 : 56)

จะเห็นได้ว่า รูปแบบ (Model) และ แผนงาน (Roadmap) ของ โรเบิร์ต ควิน
(Robert Quinn, 2009) จะมีการแบ่งบทบาทของสมรรถนะผู้บริหาร ออกเป็นสองส่วน ดังนี้

1. บทบาทในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย

การกำหนดวิสัยทัศน์ เน้นการปรับเปลี่ยนมุมมองสู่อนาคตโดยใช้รูปแบบใหม่ๆ ในการ
จัดการบริหารอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและทิศทางที่วางไว้

การสร้างแรงจูงใจ เป็นความตั้งใจ ความมุ่งมั่น เพื่อที่จะโน้มน้าวจิตใจให้คล้อยตาม
รวมถึงการเสริมแรงเพื่อท้าทายความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าประสงค์

2. บทบาทในการบริหารจัดการ

การคิดวิเคราะห์ มุ่งการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพใช้ความสามารถในการตัดสินใจ เพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ

การดูแลมอบหมายงาน เป็นการร่วมมือกันบริหารจัดการโดยเน้นผลงานการปฏิบัติการแก้ปัญหาโดยการใช้อำนาจในการโน้มน้าวจิตใจให้ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานจนบังเกิดผล

จากแนวคิด และทฤษฎีทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปถึงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ว่า ความสามารถของผู้บริหารที่ต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และการปรับเปลี่ยนทางการศึกษาของไทย โดยใช้ความสามารถหรือสมรรถนะทั้ง 4 ด้าน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ การคิดวิเคราะห์และ การมอบหมายงาน เพื่อให้ทันต่อการปรับเปลี่ยนการพัฒนาสร้างสรรค์การศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และเพื่อพัฒนาศักยภาพและคุณภาพของเด็กไทยในอนาคตต่อไป

2.1.3 ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์

ผู้นำทุกคนในทุกระดับของสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ เพราะวิสัยทัศน์หมายถึง การมองการณ์ไกลเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา บทบาทในการกำหนดทิศทาง ในการบริหารการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เพราะสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงเสมอๆ มีโอกาสใหม่และมีสิ่งท้าทายเกิดขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริหารจะต้องประเมินซ้ำ เพื่อให้คุณภาพการศึกษามีการพัฒนาขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคปัจจุบัน

คูค (Duke, 1987: 51) วิสัยทัศน์ทำให้ผู้บริหารมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริงขององค์กร และสามารถกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรได้ว่าต้องการให้เป็นอย่างไร เพื่อกำหนดกิจกรรม และแนวทางปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามต้องการ โดยไม่เสียเวลากระทำการในสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ และยังเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจอย่างเป็นพิเศษยิ่งกว่าธรรมดา

คอตเตอร์ (Kotter, 1996: 72) ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์มาผลักดันให้เกิดผลสู่การปฏิบัติ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์จึงเป็นการชี้แนวทางการพัฒนาองค์กร และในทำนองเดียวกันก็จะสะท้อนถึงผู้นำด้วยจากวิสัยทัศน์นี้เอง เพราะวิสัยทัศน์จะเป็นทิศทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร

ในขณะที่นักการศึกษาหลายท่านกล่าวว่า การอยู่รอดของสิ่งมีชีวิต ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความฉลาดหรือความแข็งแรง แต่เป็นเรื่องของความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น Change Management นั่นก็หมายถึงการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสถานศึกษาส่วนใหญ่ คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในสถานศึกษา บางคนอาจคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ยากลำบากเพราะจะนำมาซึ่งการสูญเสียอำนาจ สูญเสียการควบคุม และเกิดความกลัวที่จะเปลี่ยนแปลง ในขณะที่บางคนรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ควรยอมรับ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้ความเป็นกันเอง ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดยพยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงยิ่งขึ้น ผู้นำที่ดีต้องมีความอดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่าการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรและการเพิ่มผลประสิทธิภาพ ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมของสถานศึกษา (Corporate Culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้บริหารจะสามารถจูงใจให้บุคลากรมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ไปที่เพื่อประโยชน์ของสถานศึกษาหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าการยกระดับคุณธรรมของบุคลากรให้สูงขึ้นด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จึงถูกเรียกว่าเป็น “ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership)” อีกแง่มุมหนึ่งด้วย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีแรงจูงใจในการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ซึ่งอาจมาจาก

1. ผู้นำใหม่อาจจำเป็นต้องกำหนดระเบียบวาระใหม่
2. วิสัยทัศน์เก่าไม่สามารถดำเนินต่อไปได้
3. ผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์
4. นิสัยเชิงการทำงาน ความขัดแย้ง จำเป็นต้องปรับปรุงระบบใหม่
5. ททรัพยากรและสนับสนุนใหม่ๆ อาจจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ใหม่
6. เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับความหมายและให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์กรรวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิกที่มีต่อองค์กร

ขั้นดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์ มีขั้นตอนดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น วัตถุประสงค์ ภารกิจหน่วยงาน ความคาดหวังและความต้องการของสมาชิก ผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2. วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานภาพปัจจุบันและศักยภาพของหน่วยงาน

3. กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคตเป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม

4. นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ

5. คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน

6. จัดเกล้าสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลูกเร้า ทำท้าย สร้างพลังจิตใจ มีสารครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

ชั้นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ตามขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์แล้ว จะได้วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน แล้วคณะกรรมการบริหารจึงควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน กำหนดแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนำแผน/โครงการไปปฏิบัติ

ขั้นประเมินวิสัยทัศน์ การประเมินวิสัยทัศน์ทำให้ทราบว่าวิสัยทัศน์นั้น มีพลังและมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผน และโครงการว่ามีความก้าวหน้ามุ่งไปสู่วิสัยทัศน์เพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์อย่างไร

ดังนั้น ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์จึงถือเป็นความสามารถมองการณ์ไกลและการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น ทั้งในด้านวิชาการ บุคลากร และการวัดผล โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ โรเบิร์ต ควินน์ (Robert Quinn, 2009)

วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจนโดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา มีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการนั้น วิสัยทัศน์เป็นภาพอันชัดเจนที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมาย ค่านิยม ปรัชญา และความเชื่อที่สมาชิกของสถานศึกษาร่วมกันยึดถือ วิสัยทัศน์ที่แท้จริงต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สมาชิกช่วยกันผลักดันสานฝัน อันเป็นผลจากความสามารถคิดอ่านผสานเข้ากับประสบการณ์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมของสมาชิก และเป็นผลจากความสามารถในการเก่งคิด เก่งคน และเก่งงานของผู้บริหารสถานศึกษา วิสัยทัศน์จะเกิดได้ก็ต่อเมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจน

2.1.4 ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ

การทำงานในทุกองค์กรหากขาดพลังหรือสิ่งจูงใจในการทำงานแล้ว อาจส่งผลให้การ ทำงานขาดชีวิตชีวา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรได้บังคับบัญชา

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ เป็นคำที่ได้ความหมายมาจากคำภาษาละตินที่ว่า Movere (Kidd, 1973: 101 อ้างอิง ใน เจียมจิตร ศรีฟ้า, 2545: 11) ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “ to move” แปลว่า เป็น สิ่งที่โน้มน้าวหรือชักจูงนำให้บุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ (to move a Person to a Course of Action)

ขวัญจิรา ทองนา (2547: 13) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่างๆ ที่มากระตุ้น หรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ ตนเองต้องการ

บุศรา เตียรบรรจง (2546: 12) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งจูงใจหรือสิ่งที่กระตุ้น พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทำให้ผู้นั้นปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจพร้อมใจ และพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจูงใจ เป็นเงื่อนไขของการได้รับการกระตุ้นเพื่อประโยชน์ ดังนี้ ประโยชน์ของแรงจูงใจ (สุพัตรา สุภาพ, 2536: 125 – 126 ; อ้างอิงใน ทิพสุดา ลีลาศิริคุณ, 2545: 14) ประกอบด้วย

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์กร และแก่หมู่คณะ เป็นการสร้าง พลังร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
3. สร้างกำลังขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ใน องค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
5. ช่วยทำให้การควบคุมการดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบ วินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม ตลอดจนอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ในองค์กร

7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย
สุขใจในการทำงาน เพราะร่างกายที่แข็งแรงจะมีอยู่คู่หัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น

8. การจงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การที่จะสร้างแรงจูงใจโดยให้ผู้ปฏิบัติงานเล็งเห็นความสำคัญของงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง
ว่าการสร้างแรงจูงใจที่เกิดจากภายในนั้นไม่สามารถสร้างได้ทุกสถานการณ์ ถึงแม้ว่าผู้ปฏิบัติงาน
ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จตามส่วนมากเล็งเห็นว่าแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงาน จะช่วยส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แต่ในความเป็นจริง
บุคคลหนึ่งๆ ย่อมมีภาระหน้าที่ หรือปัจจัย หรือองค์ประกอบอื่นๆ อันเป็นสาเหตุให้แรงจูงใจใน
การปฏิบัติงานของบุคคลผู้นั้นลดน้อยถอยไป ซึ่ง เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (เทพพนม
เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, 2529: 57-61 ; อ้างอิงใน ขวัญจิรา ทองนา, 2547: 15) ได้สรุปว่า มีนักวิจัย
นักทฤษฎีทางการบริหาร และนักพฤติกรรมศาสตร์ ยังไม่เห็นพ้องต้องกันมากนักกว่าอะไรเป็น
ตัวกระตุ้นให้มนุษย์ต่างๆ ดังต่อไปนี้ มีผลทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม
นักวิชาการส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบต่างๆ ดังต่อไปนี้ มีผลทำให้บุคคลเกิด
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือด้านงานลักษณะที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับ
นับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ด้านงานลักษณะที่ปฏิบัติ

ธรวรรณ พลหาญ (2543: 8) ได้กล่าวว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติหมายถึง ความรู้สึกที่ดี
หรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ หรืองานที่ได้รับมอบหมายให้
ดำเนินการ การเปิดโอกาสในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน งานที่มีความท้าทาย
การให้อิสระในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วม ความสะดวกของสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ในการ
ปฏิบัติงาน และความเครียดที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน และได้ศึกษาวิจัยของบาสซี่ (Bassy,
2002 : Abstract) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจ การสำรวจการทำงาน และการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน อิสระในการ
ทำงาน คือปัจจัยที่สำคัญของแรงจูงใจของพนักงาน

ด้านความรับผิดชอบ

ธราวรรณ พลหาญ (2543: 8-9) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ มีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ความเหมาะสมของงาน และความรู้ความสามารถ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การมอบหมายงานที่มีความชัดเจน การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและทันเวลา รวมถึงการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ นอกจากนี้จากการศึกษาเอกสารการวิจัยของ ศิริพร จันทศรี (2550: 74) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน พบว่าครูโรงเรียนเอกชนที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูง ปานกลาง และต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบแตกต่างกัน

ด้านการยอมรับนับถือ

ธราวรรณ พลหาญ (2543: 8) ได้กล่าวถึงความหมายของการยอมรับนับถือว่า การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นๆ เช่น ได้รับคำชม ได้รับคำแนะนำชี้แจงอย่างมีเหตุผล ได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องที่เกี่ยวกับสุขภาพและจิตใจ ผู้บังคับบัญชายอมรับเกี่ยวกับความคิดเห็น ชุมชนยอมรับความรู้ความสามารถ และผู้บังคับบัญชายอมรับเกี่ยวกับมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น

ทิพมาศ แก้วชิม (2542: 8) ได้กล่าวอีกว่าการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยกย่อง ชมเชย ได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ และได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลคนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

ศิริพร จันทศรี (2550: 74) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน พบว่าครูโรงเรียนเอกชนที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูง ปานกลาง และต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านการยอมรับนับถือแตกต่างกัน

ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ทิพมาศ แก้วชิม (2542: 8) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในหน้าที่การงานว่า หมายถึง การที่บุคคลได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ตลอดจนมีโอกาสได้รับการอบรม ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคคล

ธรวารณ พลหาญ (2543: 8) ยังได้กล่าวอีกว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร เช่น การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนระดับเงินเดือน การได้รับคัดเลือกให้ร่วมกิจกรรมต่างๆ ตามโอกาสอันควร ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น และได้ศึกษาวิจัยของ นพคุณ ขอบดี (2548: 89) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทวิทยุการตลาด พบว่าความก้าวหน้าในตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงาน

ทิพมาศ แก้วชิม (2542: 8) ยังกล่าวอีกว่า การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ย่อมก่อให้เกิดกำลังใจ รวมทั้งส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วย

ศิริพร จันทศรี (2550: 75) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนที่มีการรับรู้ความสามารถของตนมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการปฏิบัติงาน สามารถทำให้งานบรรลุตามเป้าประสงค์จนประสบความสำเร็จ

ประเภทของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งลักษณะของแรงจูงใจออกเป็นประเภท ไว้ดังนี้

ประเภทที่ 1 แรงจูงใจฉับพลัน (Aroused Motive) คือ แรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมออกมาทันทีทันใด และแรงจูงใจสะสม (Motivational Disposition หรือ Latent Motive) คือ แรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่ได้แสดงออกทันที จะค่อย ๆ เก็บสะสมไว้รอการแสดงออกในเวลาใดเวลาหนึ่ง

ประเภทที่ 2 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือ แรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายในตัวของบุคคลผู้นั้น และแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) คือ แรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายนอก

ประเภทที่ 3 แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motive) คือ แรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการที่เห็นพื้นฐานทางร่างกาย เช่น ความหิว กระจาย และแรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Motive) คือ แรงจูงใจที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ

แรงจูงใจภายใน (intrinsic motives) หมายถึง แรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคล และเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรม โดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมภายนอก

1. ความมีสมรรถภาพ (Competence) ความมีสมรรถภาพเป็นแรงจูงใจภายในซึ่งหมายถึงความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ มนุษย์เราต้องการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมมาตั้งแต่วัยทารก และพยายามที่จะปรับปรุงตัวอยู่เสมอความต้องการมีสมรรถภาพจึงเป็นแรงจูงใจภายใน

2. ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) ความอยากรู้อยากเห็นเป็นแรงจูงใจภายใน ที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่อยากค้นคว้าสำรวจสิ่งแวดล้อม ดังจะเห็นได้จากเด็กวัย 2-3 ขวบจะมีพฤติกรรมที่ต้องการจะสำรวจสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว โดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย

แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motives) หมายถึง สิ่งที่ผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับการยอมรับยกย่อง ฯลฯ แรงจูงใจนี้จะไม่คงทนต่อพฤติกรรมบุคคลจะแสดงพฤติกรรมอยากทำงานเฉพาะกรณีที่ต้องการรางวัล

ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวายของ Douglas McGregor

ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวาย (Theory X and Theory Y) เป็นสมมติฐานที่เกี่ยวกับคนเป็นแนวคิดของ แมคเกรอร์ (Douglas McGregor, 1960) ซึ่งระบุธรรมชาติเกี่ยวกับการทำงานของคนไว้เป็นสองกลุ่มคือ ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวาย โดยทฤษฎีเอกซ์มีแนวคิดในทางลบ แต่ทฤษฎีวายมีแนวคิดในทางบวก

Theory X

1. ไม่ชอบทำงาน
2. ขาดความกระตือรือร้น
3. ขาดความรับผิดชอบ
4. ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5. ต้องมีคนอื่นควบคุมจึงจะทำงาน

Theory Y

1. ชอบทำงาน
2. มีเป้าหมายและกระตือรือร้น
3. มีความรับผิดชอบ
4. ชอบคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. ควบคุมตัวเองได้

ทฤษฎีดังกล่าวมีความสัมพันธ์คล้ายกับปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อดึงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีปัจจัยดังนี้

1. ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี ผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา หรืออาจจะอยู่ในรูปแบบของการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

แนวทางในการสร้างแรงจูงใจ

แนวทางการสร้างแรงจูงใจที่สำคัญ มีดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับเรื่องของความต้องการ
2. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับเรื่องของสิ่งล่อใจ
3. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับเรื่องของการตื่นตัว
4. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้สอดคล้องกับเรื่องของการคาดหวัง

จากแนวคิด ทฤษฎี และเหตุผล ในความต้องการของมนุษย์ จึงกล่าวได้ว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drives) หรือความปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ส่งผลทำให้เกิด ลักษณะของบุคคล ที่พร้อมจะปฏิบัติงานจากแรงกระตุ้นทำให้เกิดความตั้งใจ ความเต็มใจ และพร้อมใจ ที่จะปฏิบัติงานสอดคล้องกับทฤษฎีของ โรเบิร์ต ควินน์ (Robert Quinn, 2009)

2.1.5 ความสามารถในการคิด วิเคราะห์

ในยุคปัจจุบันผู้ที่จะสามารถใช้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม จำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับข้อมูลข่าวสารในรูปขององค์ความรู้ และนำไปใช้ประกอบการดำเนินชีวิตในด้านต่างๆ ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด คุณสมบัติที่สำคัญหนึ่งในนั้นคือ “คิดเป็น”

การคิด (Thinking) คือ การพยายามใช้พลังงานสมองของตนในการนำข้อมูลความรู้ ประสบการณ์ต่างๆ มาจัดวางอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลที่เป็นทางเลือกที่ดีที่สุด

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546: 20) กล่าวถึงประเภทของการคิดไว้ 10 ประเภท ดังนี้

1. การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) หมายถึง ความตั้งใจที่จะพิจารณาตัดสินเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการไม่เห็นคล้อยตามข้อเสนออย่างง่ายๆ แต่ตั้งคำถามท้าทายหรือโต้แย้งสมมติฐาน เพื่อให้ได้คำตอบที่สมเหตุสมผล

2. การคิดเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Thinking) หมายถึง การพิจารณาเทียบเคียงความเหมือนและความต่าง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ สามารถอธิบายเรื่องนั้นและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง

3. การคิดเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Thinking) หมายถึง ความสามารถในการประสานข้อมูลทั้งหมดที่มีอยู่เกี่ยวกับเรื่องหนึ่งเรื่องใดได้อย่างไม่ขัดแย้ง แล้วนำมาสร้างเป็นความคิดรวบยอดหรือกรอบความคิดเกี่ยวกับเรื่องนั้น

4. การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) หมายถึง การขยายขอบเขตความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่ สู่ความคิดใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น

5. การคิดเชิงประยุกต์ (Applicative Thinking) หมายถึง ความสามารถในการนำเอาสิ่งที่มีอยู่เดิมไปปรับใช้ประโยชน์ในบริบทใหม่ได้อย่างเหมาะสม โดยยังคงหลักการของสิ่งเดิมไว้

6. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้เงื่อนไขข้อจำกัดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าหาแกนหลักได้อย่างเหมาะสม เพื่ออธิบายหรือให้เหตุผลสนับสนุนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

7. การคิดเชิงบูรณาการ (Integrative Thinking) หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงแนวคิด หรือองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าหาแกนหลักได้อย่างเหมาะสม เพื่ออธิบายหรือให้เหตุผลสนับสนุนเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

8. การคิดเชิงอนาคต (Futuristic Thinking) หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต อย่างมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม

9. การคิดเชิงสังเคราะห์ (Synthesis-Type Thinking) หมายถึง ความสามารถในการดึงองค์ประกอบต่างๆ มาผสมผสานเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้สิ่งใหม่ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

10. การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) หมายถึง การจำแนกแจกแจงองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของสิ่งที่เกิดขึ้น

การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นความสามารถและทักษะที่สูงกว่าความเข้าใจ และการนำไปใช้ โดยมีลักษณะเป็นการจำแนกแยกแยะองค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกเป็นส่วนๆ เพื่อค้นหาว่ามีองค์ประกอบย่อยๆ อะไรบ้าง การวิเคราะห์แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. การวิเคราะห์ความสำคัญ (analysis of elements) เป็นความสามารถในการค้นหาจุดสำคัญหรือหัวใจของเรื่อง ค้นหาสาเหตุ ผลลัพธ์ และจุดมุ่งหมายสำคัญของเรื่องต่างๆ

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (analysis of relationship) เป็นความสามารถในการค้นหาความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และการพาดพิงกันระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ว่ามีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะใด คล้อยตามกันหรือขัดแย้งกัน เกี่ยวข้องกันหรือไม่เกี่ยวข้องกัน

3. วิเคราะห์หลักการ (analysis of organizational principles) เป็นความสามารถในการค้นหาว่าการที่โครงสร้างและระบบของวัตถุ สิ่งของ เรื่องราว และการกระทำต่างๆ ที่รวมกันอยู่ในสภาพเช่นนั้นได้ เพราะยึดหลักการหรือแกนอะไรเป็นสำคัญ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ได้กล่าวสรุปไว้ตอนหนึ่งว่า การคิดเชิงวิเคราะห์ ช่วยให้เราเข้าใจและสามารถอ่านสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวได้อย่างทะลุปรุโปร่ง ช่วยในการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติหน้าที่ อันจะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง และองค์กรต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ ไสว ผักขาว (2547) ยังได้ให้ความหมายของการคิดวิเคราะห์ ว่าเป็นการจำแนกแจกแจงองค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลขององค์ประกอบที่เกิดขึ้น

จากความหมายดังกล่าว จะเห็นได้ว่าความสามารถในการคิดวิเคราะห์ที่ดีนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการตีความ
2. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะวิเคราะห์
3. ความช่างสังเกต ช่างสงสัย และช่างถาม
4. ความสามารถในการหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผล

ดังนั้น การคิดวิเคราะห์ จึงเป็นความสามารถในการที่จะใช้สมองขบคิด หาเหตุผล หาหลักการ หาสาเหตุ หรือความเป็นไปของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วใช้กระบวนการคิดมาแก้ปัญหาให้คลี่คลาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นไปตามทฤษฎีของ โรเบิร์ต ควินน์ (Robert Quinn, 2009)

2.1.6 ความสามารถในการควบคุมดูแลและมอบหมายงาน

ผู้บริหารมีงานอยู่สองประเภท คืองานที่ต้องคิดและทำเอง และงานที่ต้องมอบหมายสำหรับงานที่ต้องมอบหมาย ยังแบ่งออกได้เป็นอีกสองประเภท คือ การสั่งการ และการมอบงานตามปกติ (Assignment) เป็นการสั่งงานที่แบ่งส่วนไว้แล้วตามสายงานการบังคับบัญชา โดยมีแผนงานมีขั้นตอนการปฏิบัติอยู่แล้วและการมอบหมายอำนาจหน้าที่ของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (Delegation) เป็นการกระจายอำนาจในความรับผิดชอบของตนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ทั้งสองคำนี้ใช้รวมๆ กันในความหมายว่า การมอบหมายงาน แต่ที่จริงแล้วมีความแตกต่างกันทั้งในด้านลักษณะงาน ลักษณะการมอบหมาย การวางแผนการดำเนินงาน และการตัดสินใจ การติดตามควบคุมงานและความรับผิดชอบ

นางลักษณ์ ภิญโญมงคล (2552) การมอบหมายงานเพื่อการพัฒนา ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Delegation ซึ่งเป็นการที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดมอบหมายงาน อำนาจ และความรับผิดชอบในการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้แก่บุคคลอื่น โดยมั่นใจว่าผู้รับมอบหมายมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จะทำงานนั้นๆ ได้บรรลุผลตามต้องการ อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญในการมอบหมายงาน คือ งานที่ถูกมอบหมายไปนั้นยังคงเป็นงานของผู้มอบหมายอยู่ ไม่ใช่งานของผู้รับมอบ ดังนั้น ความรับผิดชอบในผลของงานที่เกิดขึ้นยังคงเป็นของผู้มอบหมายงานโดยตรง

ทั้งนี้ การมอบหมายงานที่ดี นอกจากทำให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กรแล้ว ยังก่อให้เกิดผลดีอีกหลายประการที่ตามมา ได้แก่ 1) การประหยัดเวลาในการทำงาน ซึ่งแน่นอนว่าสำหรับการมอบหมายงานในครั้งแรก ผู้รับมอบหมายงานอาจต้องใช้เวลาในการทำก่อนข้างนาน แต่เมื่อเกิดความชำนาญและทักษะ ก็จะทำให้สามารถทำงานได้บรรลุผลภายในเวลาที่รวดเร็วขึ้น 2) การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานหรือทีมงานอื่นๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาคือความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน และ 3) การสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ทีมงาน เนื่องจากได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ เพื่อสร้างโอกาสในการเติบโตในอนาคต เป็นไปตามแนวคิดของ โรเบิร์ต ควินน์ (Robert Quinn, 2009)

กระบวนการมอบหมายงาน

ผู้บริหารงานที่ประสงค์ความสำเร็จในงานจะต้องรู้เทคนิคในการมอบหมายงาน และจะต้องมอบหมายงานที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มงานที่มอบหมายไม่ได้ออกไป หากผู้บริหารไม่รู้เทคนิคการมอบหมายงานแต่มอบหมายงานออกไป หรือรู้เทคนิคฯ แต่กลับไม่มอบหมายงานออกไป แม้งานนั้นจะสำเร็จลงด้วยการทำงานของผู้บริหารเอง แต่ก็เป็นการทำงานที่ไม่ใช่ของตน (เป็นของลูกน้อง) มาทำซึ่งเป็นการใช้เวลาที่ควรใช้ในการทำงานที่แท้จริงของตนลงไป ผลเสียหายย่อมมากกว่าผลที่ได้รับอย่างเห็นได้ชัด (นงลักษณ์ ภิญ โยวมงคล, 2552)

สาเหตุที่ผู้บริหารไม่มอบหมายงาน

มีทั้งสาเหตุที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง และที่ผู้บริหารคิดว่าเป็นปัญหาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับมอบหมาย จึงไม่ได้มอบหมายงานออกไปสาเหตุที่เกิดจากตัวผู้บริหารเอง เช่น การไม่เข้าใจอำนาจหน้าที่ของตนว่ามีหน้าที่ที่จะต้องมอบหมายงาน กลัวเสียอำนาจ หมดความสำคัญ คิดว่าตนเองทำได้ดีกว่าลูกน้อง หรือไม่ต้องการเสียเวลาฝึก เป็นต้น สาเหตุที่ผู้บริหารคิดว่าเป็นความบกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น คิดว่าลูกน้องมีงานมากอยู่แล้ว ไม่อยากรับผิดชอบเพิ่ม ขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง เป็นต้น

ข้อดีของการมอบหมายงาน

การมอบหมายงานไม่ได้ส่งผลดีเฉพาะแก่ตัวผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังมีผลดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแก่หน่วยงานหรือองค์กรโดยรวมด้วย เพราะการมอบหมายงานเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีประสบการณ์ในการทำงาน เกิดเป็นขวัญกำลังใจ ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีผลงานมากขึ้น งานดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง (Robert Quinn, 2009)

วิธีการมอบหมายงาน

ผู้บริหารจะต้องแยกแยะให้ได้ก่อนว่างานใดเป็นงานที่มอบหมายไม่ได้ งานใดเป็นงานที่มอบหมายได้ ซึ่งงานในลักษณะนี้ยังแยกย่อยออกไปเป็นงานที่ต้องมีการสอนหรืออบรมก่อน และงานที่มอบหมายได้เลย งานที่มอบหมายไม่ได้ ได้แก่ งานที่ต้องใช้ดุลยพินิจตามตำแหน่งหน้าที่ เช่น การกำหนดมาตรฐานราคาสินค้า การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การลงโทษ การประเมินผล การวิเคราะห์ผลการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น ในการมอบหมายงานผู้บริหารต้องอ่านและใช้คนให้เป็น ไม่มองข้ามความบกพร่องของตนเองและความบกพร่องของลูกน้อง ต้องศึกษาทำความเข้าใจพื้นฐานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้ว่าแต่ละคนมีความรู้ ความรับผิดชอบ และแรงจูงใจซึ่งเป็นศักยภาพส่วนบุคคล

แตกต่างกันอย่างไร เพราะมีผลต่อบทบาทการติดตามดูแลและการให้ความช่วยเหลือ ที่สำคัญอีกอย่างคือต้องศึกษาเทคนิคการมอบหมายงานให้ถ่องแท้

เทคนิคการมอบหมายงาน

การมอบหมายทั่วไปที่สามารถดำเนินการได้เลยโดยไม่ต้องมีการสอนหรือการเตรียมการเป็นงานประจำที่ไม่ได้ใช้ความรู้และทักษะ การมอบหมายงานในลักษณะนี้อาจไม่ต้องใช้เทคนิคอะไรก็สามารถดำเนินการได้เลย แต่ส่วนใหญ่แล้วการมอบหมายงานจะต้องมีการทำเป็นลายลักษณ์อักษรครอบคลุมทุกหัวข้อที่เกี่ยวข้อง เช่น ความสำคัญของงาน รายละเอียดของงาน เหตุผลที่เลือกบุคลากรคนดังกล่าวเป็นผู้รับมอบ ทักษะความรู้ความสามารถที่ต้องใช้ การฝึกอบรมที่ต้องการเพิ่มเติม ระยะเวลาการดำเนินการ ผลงานที่ต้องการพร้อมตัวชี้วัด วิธีการประเมินผล เป็นต้น

การจัดทำโครงการการมอบหมายงานของผู้บริหาร

การมอบหมายงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ต้องใช้การเขียนไม่ใช้การจำหรือใช้สามัญสำนึก โดยผู้บริหารต้องเขียนงานในความรับผิดชอบออกมาเป็นข้อๆ แล้วแยกงานดังกล่าวออกเป็นสามกลุ่ม คือ งานที่มอบไม่ได้ งานที่มอบได้แต่ต้องสอนก่อน และงานที่มอบได้เลย หลังจากนั้นจึงนำงานที่มอบได้ไม่ว่าจะต้องสอนก่อนหรือไม่ต้อง มาตรวจสอบว่าได้มอบหมายออกไปหรือยัง จัดลำดับความสำคัญของงานที่มอบหมายได้แต่ยังไม่ได้มอบ แล้วเริ่มทำโครงการ

จากสมรรถนะหรือความสามารถของผู้บริหารทั้ง 4 ด้านที่กล่าวมาข้างต้นนั้น คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ การคิดวิเคราะห์ และการควบคุมและมอบหมายงานนั้นได้ สอดคล้องกับทฤษฎีของ โรเบิร์ต ควิน (Robert Quinn, 2009) ซึ่งวางเป็นรูปแบบของ Model และ Roadmap ดังที่กล่าวมาข้างต้น

2.2 ทฤษฎีแนวคิดและความสำคัญของกระบวนทัศน์ใหม่ด้านการเรียนการสอน

2.2.1 ความหมายและความสำคัญของกระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา

การจัดการศึกษาเป็นการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ภารกิจหลักของการจัดการศึกษา คือ ต้องพยายามให้เห็นภาพเป้าหมายหลักให้สมบูรณ์เสียก่อนโดยการสร้างกระบวนทัศน์ใหม่

กระบวนทัศน์ (Paradigm) มาจากภาษากรีก โดย Para แปลว่า beside และ Digm แปลว่า ทฤษฎี คือ ชุดแนวความคิด หรือ มโนทัศน์ (Concepts) ค่านิยม (Values) ความเข้าใจรับรู้

(Perceptions) และการปฏิบัติ (Practice) ที่มีร่วมกันของคนกลุ่มหนึ่ง ชุมชนหนึ่งและได้ก่อตัวเป็นแบบแผนของทัศนคติอย่างเฉพาะแบบหนึ่งเกี่ยวกับความจริง (Reality) ซึ่งเป็นฐานของวิถีเพื่อความสำเร็จ รวมไปถึงจะวัดความสำเร็จนั้นอย่างไร Paradigm เป็นวิธีการหรือมุมมองต่อปรากฏการณ์ที่แสดงความสัมพันธ์ ซึ่งนำไปสู่การวิจัยและการปฏิบัติช่วยให้เราเข้าใจปรากฏการณ์ ประเด็นปัญหา แนวทางแก้ไข และเกณฑ์ในการพิสูจน์ข้อสันนิษฐาน Paradigm ประกอบด้วย ทฤษฎีและวิธีการ

Paradigm หรือ กระบวนทัศน์ คือ ตัวอย่างต่างๆ ที่เป็นที่ยอมรับของการทำงานด้านวิทยาศาสตร์อย่างแท้จริง ตัวอย่างที่รวมไปถึงกฎ ทฤษฎี การนำไปใช้ และเครื่องมือรวมกัน ซึ่งทั้งหมดนี้ได้อำนาจให้เกิดรูปแบบที่ซึ่งนำไปสู่ แนวปฏิบัติที่เชื่อมโยงกันอย่างเฉพาะพิเศษในงานวิจัยทางวิทยาศาสตร์และอธิบายต่อว่า "คนที่มีความวิจัยอยู่ในกระบวนทัศน์เดียวกัน จะมีกฎและมาตรฐานการปฏิบัติทางวิทยาศาสตร์เหมือนกัน และได้ผลออกมาเหมือนกัน"

กระบวนทัศน์ คือ กระบวนคิดวิเคราะห์ วิธีคิด วิธีปฏิบัติ แนวการดำเนินชีวิต มาทบทวนใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับยุค และสถานการณ์ ที่กำลังเกิดขึ้น และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความเชื่อพื้นฐานที่มีในจิตใจของมนุษย์ทุกคน แตกต่างกันตามเพศ ตามวัย ตามสิ่งแวดล้อม ตามการศึกษาอบรม และตามการตัดสินใจเลือกของแต่ละบุคคล ความเชื่อพื้นฐานเป็นตัวกำหนด ให้แต่ละคนชอบอะไรและไม่ชอบอะไร พอใจแค่ไหนและอย่างไร เป็นตัวนำร่องการตัดสินใจ ด้วยความเข้าใจ และเหตุผลในตัวบุคคลคนเดียวกันอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ หากรู้สึกว่ามีเหตุผลเพียงพอที่จะเปลี่ยน แต่จะไม่เปลี่ยนด้วยอารมณ์ ก่อนเปลี่ยนจะต้องมีความเข้าใจกระบวนทัศน์เก่าที่มีอยู่ และกระบวนทัศน์ที่จะรับเข้ามาแทนที่มีการชั่งใจจนเป็นที่พอใจ กระบวนทัศน์ไม่ใช่สมรรถนะตัดสินใจ เพราะสมรรถนะตัดสินใจ (Faculty of Decision) คือ เจตจำนง (The Will) แต่กระบวนทัศน์เป็นสมรรถนะเข้าใจ (Understanding) และเชิญชวนให้เจตจำนงตัดสินใจ

การบริหารตามกระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา จึงเป็นเป้าหมายหลักของการจัดการเรียนรู้ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 การปฏิรูปการศึกษาที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบันกล่าวได้ว่า เป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการศึกษา (Paradigm Shift) ซึ่งจะมีผลต่อการดำเนินการจัดการศึกษา ทั้งในด้านปรัชญาการศึกษา หลักสูตรการสอน การบริหารจัดการพร้อมกันไป กระบวนทัศน์ใหม่จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหารในการบริหารการเรียนการสอน

กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษาของไทย ที่ผู้บริหารพึงให้ความสำคัญและทำความเข้าใจ มี 7 ประเด็น คือ

1. จุดมุ่งหมาย : การสร้างมนุษย์ที่สมบูรณ์
2. เนื้อหาสาระ : ของความเป็นไทยและท้องถิ่น
3. การเรียนการสอน : เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. แหล่งการเรียนรู้ : บ้าน ชุมชน สถานประกอบการ
5. การบริหาร : การกระจายอำนาจ
6. การตัดสินใจ : คณะบุคคลในชุมชน
7. การตรวจสอบคุณภาพ : การควบคุมจากภายนอก

ประเด็นทั้ง 7 สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างชัดเจน ว่ากำลังปรับเปลี่ยนไปสู่วิธีการใหม่ทางการศึกษา

การเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ในอดีตกระบวนการสอนเป็นแบบให้ครูเป็นศูนย์กลาง (Teacher - Centered) ซึ่งถือว่าครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ จึงได้มีการคัดเลือกบุคคลที่จะมาเป็นครูอย่าง

กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษาในปัจจุบันจะพบว่าเป็นแบบที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด ดังปรากฏในมาตรา 22 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ว่า “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของนักการศึกษาหลายๆท่าน โดยเฉพาะยุคแรกๆของการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น แนวคิดของ เอ.เอส.เนล (A.S. Neill, 1958) ได้ให้ความสำคัญเรื่องอิสรภาพในการเรียนรู้ คือสิ่งแวดล้อมที่มีเสรีภาพ ทำให้เด็กมีความสุข ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนจึงให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการ ดังนี้

1. การจัดเนื้อหาสาระให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. การฝึกทักษะกระบวนกร แบบให้เผชิญสถานการณ์จริงประยุกต์ความรู้ และทักษะในการแก้ปัญหา
3. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็นทำเป็น ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ในทุกกิจกรรม

4. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม ที่เอื้อการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนสนใจ และเกิดการเรียนรู้ได้ดี

5. จัดการเรียนรู้ให้เกิดได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ ที่มีการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

จะเห็นได้ว่า หลักการของกระบวนการทัศน์นี้ทุกอย่าง ต้องมุ่งเข้าสู่ตัวผู้เรียนทั้งสิ่งแวดล้อม ครูผู้สอน กระบวนการ และสถานศึกษา

2.2.2 การบริหารตามกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านการเรียนการสอน

การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

กระบวนการทัศน์ใหม่ด้านการเรียนการสอน หมายถึง กรอบความคิด ความเชื่อ หรือชุดความคิด (Set of Idea and Believes) ที่มีการพัฒนาขึ้นใหม่เกี่ยวกับการมองสภาพความเป็นจริงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งจะมีผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรมด้านการศึกษาของคนในสังคมให้สอดคล้องกับกรอบความคิดในด้านการศึกษานั้น ปัจจุบันการจัดการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ครูและบุคลากรทางการศึกษา จะต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น การบริหารตามกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านการเรียนการสอนจึงหมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีกรอบความคิด ความเชื่อ หรือชุดความคิด ที่มีการพัฒนาขึ้นใหม่เกี่ยวกับการมองสภาพความเป็นจริงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ร่วมมือกันดำเนินการให้สอดคล้องกับกรอบความคิดในด้านการศึกษานั้น ปัจจุบันการจัดการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา โดยครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีการพัฒนาตนเองเพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม

2.2.3 การจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้

การจัดกระบวนการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 คือ แนวทางการพัฒนานักเรียนที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ครูทุกคนต้อง

ปฏิบัติตามไม่ว่าจะเป็นการจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของนักเรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา ด้วยการจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ ทั้งนี้ต้องปรับวิธีการจัดการเรียนรู้ หรือการจัดการเรียนการสอน โดยใช้แหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ รวมทั้งมีการจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542)

สาระการเรียนรู้ในหลักสูตรแกนกลางขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ประกอบด้วย องค์ความรู้ ทักษะหรือกระบวนการเรียนรู้ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ซึ่งกำหนดให้ผู้เรียนทุกคนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องรู้ โดยแบ่งเป็น 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้

1. ภาษาไทย ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และวัฒนธรรมการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร ความชื่นชม การเห็นคุณค่าภูมิปัญญาไทย และภูมิใจภาษาประจำชาติ
2. คณิตศาสตร์ ประกอบด้วย การนำความรู้ ทักษะและกระบวนการทางคณิตศาสตร์ไปใช้ในการแก้ปัญหา การดำเนินชีวิต และการศึกษาต่อ การมีเหตุมีผลมีเจตคติที่ดีต่อคณิตศาสตร์ พัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์
3. วิทยาศาสตร์ ประกอบด้วย การนำความรู้ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ไปใช้ในการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล คิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และจิตวิทยาศาสตร์
4. สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ประกอบด้วย การอยู่ร่วมกันในสังคมไทยและสังคมโลกอย่างสันติสุข การเป็นพลเมืองดี ศรัทธาในหลักธรรมของศาสนา การเห็นคุณค่าของทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม ความรักชาติ และภูมิใจในความเป็นไทย
5. สุขศึกษา และพลศึกษา ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะและเจตคติในการส่งเสริมสุขภาพ พละนาถมิขของตนเองและผู้อื่น การป้องกันและปฏิบัติต่อสิ่งต่างๆ ที่มีผลต่อสุขภาพอย่างถูกวิธีและทักษะในการดำเนินชีวิต

6. ศิลปะ ประกอบด้วย ความรู้และทักษะในการคิดริเริ่ม จินตนาการ สร้างสรรค์งานศิลปะ สุนทรียภาพและการเห็นคุณค่าทางศิลปะ

7. การงานอาชีพและเทคโนโลยี ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และเจตคติในการทำงาน การจัดการดำรงชีวิต ครอบคลุมอาชีพ และการใช้เทคโนโลยี

8. ภาษาต่างประเทศ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ เจตคติ และวัฒนธรรมการใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร การแสวงหาความรู้ และการประกอบอาชีพ

สาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มนี้ เป็นพื้นฐานสำคัญที่ผู้เรียนทุกคนต้องเรียนรู้ โดยอาจจัดเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก ประกอบด้วย ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เป็นสาระการเรียนรู้ที่สถานศึกษาต้องใช้เป็นหลักในการจัดการเรียนการสอน เพื่อสร้างพื้นฐานการคิด และเป็นกลุ่บทันในการแก้ปัญหาและวิกฤตของชาติ กลุ่มที่สอง ประกอบด้วย สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ เป็นสาระการเรียนรู้ที่เสริมสร้างพื้นฐานความป็นมนุษย์และสร้างศักยภาพในการคิดและการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เรื่องสิ่งแวดล้อมศึกษาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดสาระและมาตรฐานการเรียนรู้ไว้ในสาระการเรียนรู้กลุ่มต่างๆ โดยเฉพาะกลุ่มวิทยาศาสตร์ กลุ่มภาษาต่างประเทศ กำหนดให้เรียนภาษาอังกฤษทุกช่วงชั้น ส่วนภาษาต่างประเทศอื่นๆ สามารถเลือกจัดการเรียนรู้ได้ตามความเหมาะสม

2.2.4 การฝึกทักษะกระบวนการ

ในอดีตที่ผ่านมา การศึกษามักจะให้ความสำคัญกับเนื้อหาการเรียนรู้มาก ดังจะเห็นได้จากการสอนและประเมินผลการเรียนการสอน ที่จะเน้นในด้านการถ่ายทอดเนื้อหาความรู้และวัดประเมินผลด้านเนื้อหาความรู้ที่ผู้เรียนได้รับจากการเรียนการสอนเป็นสำคัญ ซึ่งต่อมามองการศึกษาได้พบว่าการเรียนรู้เพียงเนื้อหาความรู้ไม่เพียงพอ แนวคิดใหม่เกี่ยวกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ได้เข้ามาแพร่หลายในประเทศไทย เมื่อประมาณ 20 ปีที่ผ่านมา โดยมีนักการศึกษาที่ได้มองเห็นว่า เนื้อหาความรู้ในโลกนี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและจะมีมากขึ้นเรื่อยๆ ผู้เรียนคงไม่สามารถที่จะเรียนรู้ทั้งหมด จึงจะต้องเลือกสรรสิ่งที่ตนเองสนใจ และเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ซึ่งสามารถที่จะแสวงหาและศึกษาได้ด้วยตนเอง หากมีทักษะกระบวนการต่างๆ (Process Skills) ที่จำเป็นแนวคิดในเรื่องการสอนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้กระบวนการ (Process) ควบคู่ไปกับเนื้อหาความรู้หรือผลผลิต (Product) จึงเกิดขึ้น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องส่งเสริมและฝึกฝนให้ผู้เรียนมีทักษะทางสติปัญญาหรือทักษะกระบวนการต่างๆ ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ซึ่งมีจำนวนมาก เช่น ทักษะการแสวงหาความรู้และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เช่น ทักษะการสืบค้นแหล่งความรู้ ทักษะการอ่าน ทักษะ

การฟัง ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะการจับใจความสำคัญ ทักษะการจดบันทึก ทักษะการประมวลความรู้ การจัดทำผังความรู้ การเขียน การอธิบายและการสรุป เป็นต้น ทักษะกระบวนการที่จำเป็นในกระบวนการเรียนการสอนที่สำคัญมีดังนี้

1. ทักษะการศึกษาด้วยตนเอง
2. ทักษะการจัดการ
3. ทักษะการทำงานกลุ่มหรือทำงานเป็นทีม

4. ทักษะการคิดและกระบวนการคิดต่างๆ เช่น ทักษะการคิด คือ เปรียบเทียบ จำแนก วิเคราะห์ สังเคราะห์ หาแบบแผน จัดโครงสร้าง จัดระบบ การตั้งสมมติฐาน การพิสูจน์ ทดสอบ การลงข้อสรุป การสรุปอ้างอิง รวมทั้งกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ กระบวนการคิดแก้ปัญหา กระบวนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการศึกษาวิจัย เป็นต้น

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 กำหนดให้มีการปฏิรูปการเรียนรู้ด้วยการปฏิรูปการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวิทยาการเทคโนโลยี การจัดการศึกษา จึงมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย โดยมุ่งเน้นให้ทุกคนเกิดทักษะมีความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถพัฒนาศักยภาพแห่งตนให้ก้าวสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพนั้น การฝึกทักษะกระบวนการคิดและความสามารถในการเรียนรู้ที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกฝน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ควรได้รับการพัฒนาให้เกิดแก่ตัวผู้เรียน เพื่อพัฒนาให้เป็นคนเก่ง คนดี และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ทักษะกระบวนการคิดที่ต้องการให้เกิดในตัวผู้เรียน ได้แก่ ความสามารถในการอ่าน ความสามารถในการคิด ความสามารถในการวิเคราะห์การเขียน การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง มีความรู้ความสามารถที่ควบคู่กับคุณธรรม การที่ผู้เรียนสามารถใช้ทักษะกระบวนการทางความคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลต่อการทำงาน การดำรงชีวิตที่สงบสุข รู้จักดำรงตนอยู่ในทุกสภาวะการณ์ รู้จักกระบวนการคิดและแก้ปัญหาได้ดี ทักษะกระบวนการคิดและความสามารถในการเรียนรู้ที่จำเป็นดังกล่าวสอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และความแตกต่างของผู้เรียน โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง มีการฝึกปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ คิดเป็น ทำเป็น มีนิสัยรักการอ่าน และมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต เนื่องจากความคิดของมนุษย์เป็นผลจากกลไกของสมองที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เป็นไปตามธรรมชาติ ผลของการใช้ความคิดจะแสดงให้เห็นได้ในลักษณะของการสรุปเป็นความคิดรวบยอด การจัดระบบ การจำแนกความแตกต่าง การจัดกลุ่ม การสรุปผล การแปลความหมายข้อมูล การเชื่อมโยงสัมพันธ์กับข้อมูลนั้น การฝึกทักษะกระบวนการคิด พัฒนามองโดยใช้กลยุทธ์ การคิดวิเคราะห์ คิดเปรียบเทียบ คิดสังเคราะห์ คิดวิพากษ์

คิดอย่างมีวิจารณญาณ การคิดเชิงกลยุทธ์ เจิงมโนทัศน์ การคิดประยุกต์ การคิดแก้ปัญหา ทิศบูรณาการ การคิดสร้างสรรค์ และการคิดสู่ออนาคต จึงเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่งต่อผู้เรียน ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการกิจกรรมการเรียนการสอน การใช้สื่อการสอน และเทคนิคกระบวนการสอนที่เหมาะสมในการช่วยพัฒนาความคิด อันเป็นรากฐานนำไปสู่การพัฒนาเชาว์ปัญญา และความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ของผู้เรียน

ดังนั้น การจัดกิจกรรมการเรียนรู้มีส่วนร่วมทางสติปัญญา จึงควรให้ครอบคลุมการเรียนรู้ทางด้านเนื้อหาความรู้ และทักษะกระบวนการทั้งหลายที่จะต้องใช้ในการเรียนรู้ โดยให้ผู้เรียนได้สร้างความรู้ด้วยตนเองตามแนวคิดการสร้างสรรค์ความรู้ (Constructivism) และเน้นการฝึกฝนทักษะกระบวนการทั้งหลายที่เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ตามแนวคิดของการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ (Process Learning) ดังได้กล่าวมาแล้ว

2.2.5 การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

การสอนโดยเน้นที่ผู้เรียนเป็นสำคัญเป็นการพัฒนาผู้เรียนในทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ (ลักษณะนิสัย) และทั้งด้าน IQ (Intelligence Quotient) และด้าน EQ (Emotional Quotient) ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยเฉพาะในหมวดที่ 4 แนวทางการจัดการศึกษา มาตรา 22 ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักให้ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ ดังนั้นผู้บริหารทุกคนจึงจำเป็นต้องให้ครูปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเอง จากการเป็นผู้บอกความรู้ให้จบไปในแต่ละครั้งที่เข้าสอน มาเป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน กล่าวคือ เป็นผู้กระตุ้น ส่งเสริมสนับสนุนจัดสิ่งเร้า และจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาให้เต็มตามศักยภาพ ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของแต่ละบุคคล การจัดกิจกรรมจึงต้องเป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนได้คิดวิเคราะห์ วิจารณ์ สร้างสรรค์ ศึกษาและค้นคว้า ได้ลงมือปฏิบัติจริง จนเกิดการเรียนรู้และค้นพบความรู้ด้วยตนเองเป็นสาระความรู้ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาค้นคว้ามิใช่ความรู้ที่ได้รับจากครูผู้สอนแต่เพียงแหล่งเดียว ซึ่งวิธีการนี้จะเป็นการพัฒนาผู้เรียนให้มีนิสัยสนใจใฝ่หาความรู้ด้วยตนเอง รักการอ่าน รักการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Long-life Education) และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learning Man) จึงต้องสอนวิธีการแสวงหาความรู้ (Learn How to Learn) มากกว่าสอนตัวความรู้ สอนการคิดมากกว่าสอนให้ท่องจำ สอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมากกว่าเน้นที่เนื้อหาวิชา

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การจัดกิจกรรมโดยวิธีต่างๆ อย่างหลากหลาย ที่มุ่งให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง เกิดการพัฒนาตนเอง และสั่งสมคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมของประเทศชาติต่อไป

ประเวศ วะสี (2541: 72) ได้กล่าวไว้ว่า ต้องปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ใหม่จากการเอาวิชาเป็นตัวตั้งไปสู่การเอาคนและสถานการณ์จริงเป็นตัวตั้ง เรียนจากประสบการณ์และกิจกรรม จากการศึกษา จากการศึกษา จากการศึกษา และจากการแสวงหาคำตอบ ซึ่งจะทำได้สนุก ฝึกปัญญาให้กล้าแข็ง ทำงานเป็น ฝึกคุณลักษณะอื่นๆ เช่น ความอดทน ความรับผิดชอบ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การรวมกลุ่ม การจัดการ การรู้จักตน

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มุ่งพัฒนาผู้เรียน จึงต้องใช้เทคนิควิธีสอนวิธีการเรียนรู้รูปแบบการสอน หรือกระบวนการเรียนการสอนในหลากหลายวิธี ซึ่งจำแนกได้ดังนี้ (คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้, 2543: 36-37)

1. การจัดการเรียนการสอนทางอ้อม ได้แก่ การเรียนรู้แบบสืบค้น แบบค้นพบ แบบแก้ปัญหา แบบสร้างแผนผังความคิด แบบใช้กรณีศึกษา แบบตั้งคำถาม แบบใช้การตัดสินใจ
2. เทคนิคการศึกษาเป็นรายบุคคล ได้แก่ วิธีการเรียนแบบศูนย์การเรียน แบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง แบบชุดกิจกรรมการเรียนรู้ คอมพิวเตอร์ช่วยสอน
3. เทคนิคการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ ประกอบการเรียน เช่น การใช้สิ่งพิมพ์ ตำราเรียน และแบบฝึกหัดการใช้แหล่งทรัพยากรในชุมชน ศูนย์การเรียนชุดการสอน คอมพิวเตอร์ช่วยสอน บทเรียนสำเร็จรูป
4. เทคนิคการจัดการเรียนการสอนแบบเน้นปฏิสัมพันธ์ ประกอบด้วยการโต้วาทีกลุ่ม Buzz การอภิปราย การระดมพลังสมอง กลุ่มแก้ปัญหา กลุ่มโต้วาที การประชุมต่างๆ การแสดงบทบาทสมมติ กลุ่มสืบค้นคู่คิดการฝึกปฏิบัติ เป็นต้น
5. เทคนิคการจัดการเรียนการสอนแบบเน้นประสบการณ์ เช่น การจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เกม กรณีตัวอย่าง สถานการณ์จำลอง ละคร บทบาทสมมติ
6. เทคนิคการเรียนแบบร่วมมือ ได้แก่ ปริศนาความคิดร่วมมือแข่งขัน หรือกลุ่มสืบค้น กลุ่มเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมกันคิด กลุ่มร่วมมือ
7. เทคนิคการเรียนการสอนแบบบูรณาการ ได้แก่ การเรียนการสอนแบบใช้วิถีเล่าเรื่อง (Story Line) และการเรียนการสอนแบบแก้ปัญหา (Problem-Solving)

\

ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบลักษณะการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูสมัยใหม่กับ ครูสมัยเก่า ก็จะเห็นความแตกต่างดังนี้

ครูสมัยใหม่	ครูสมัยเก่า
1. สอนนักเรียน โดยวิธีบูรณาการเนื้อหาวิชา	1. สอนแยกเนื้อหาวิชา
2. แสดงบทบาทในฐานะผู้แนะนำ (Guide) ประสพการณ์ทางการศึกษา	2. มีบทบาทในฐานะตัวแทนของเนื้อหาวิชา (Knowledge)
3. กระตือรือร้นในบทบาท ความรู้สึกรักของนักเรียน	3. ละเลยเฉยเมยต่อบทบาทของนักเรียน
4. ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนของหลักสูตร	4. นักเรียนไม่มีส่วนร่วมแม้แต่จะพูดเกี่ยวกับหลักสูตร
5. ใช้เทคนิคการค้นพบด้วยตนเองของนักเรียน เป็นกิจกรรมหลัก	5. ใช้เทคนิคการเรียน โดยการท่องจำเป็นหลัก
6. มีการเสริมแรงหรือให้รางวัลมากกว่าการลงโทษมีการใช้แรงจูงใจภายใน	6. มุ่งเน้นการให้รางวัลภายนอก เช่น เกรด แรงจูงใจภายนอก
7. ไม่เคร่งครัดกับมาตรฐานทางวิชาการจนเกินไป	7. เคร่งครัดกับมาตรฐานทางวิชาการมาก
8. มีการทดสอบเล็กน้อย	8. มีการทดสอบสม่ำเสมอเป็นระยะ ๆ
9. มุ่งเน้นการทำงานเป็นกลุ่มแบบร่วมมือ	9. มุ่งเน้นการแข่งขัน
10. สอนโดยไม่ยึดติดกับห้องเรียน	10. สอนในขอบเขตของห้องเรียน
11. มุ่งสร้างสรรค์ ประสบการณ์ใหม่ให้นักเรียน	11. เน้นย้ำประสบการณ์ใหม่เพียงเล็กน้อย
12. มุ่งเน้นความรู้ทางวิชาการและทักษะด้านจิตพิสัยเท่าเทียมกัน	12. มุ่งเน้นความรู้ทางวิชาการเป็นสำคัญละเลยความรู้สึกรักหรือทักษะทางด้านจิตพิสัย
13. มุ่งเน้นการประเมินกระบวนการเป็นสำคัญ	13. ประเมินกระบวนการเล็กน้อย

นอกจากนี้ ผู้บริหารควรให้ครูได้ทราบถึงตัวบ่งชี้การเรียนรู้ของนักเรียน และตัวบ่งชี้การสอนของครูตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการประเมินการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู (คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้, 2543: 38-39)

ตัวบ่งชี้การเรียนรู้ของนักเรียน

1. นักเรียนมีประสบการณ์ตรงสัมพันธ์กับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
2. นักเรียนฝึกปฏิบัติจนค้นพบความถนัดและวิธีการของตนเอง
3. นักเรียนทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม
4. นักเรียนฝึกคิดอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์จินตนาการ ตลอดจนได้แสดงออกอย่างชัดเจนและมีเหตุผล
5. นักเรียนได้รับการเสริมแรงให้ค้นหาคำตอบแก้ปัญหาทั้งด้วยตนเองและร่วมด้วยช่วยกัน
6. นักเรียนได้ฝึกค้น รวบรวมข้อมูลแลสร้างสรรค์ความรู้ด้วยตนเอง
7. นักเรียนเลือกทำกิจกรรมตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของตนเองอย่างมีความสุข
8. นักเรียนฝึกตนเองให้มีวินัยและรับผิดชอบในการทำงาน
9. นักเรียนฝึกประเมิน ปรับปรุงตนเองและยอมรับผู้อื่น ตลอดจนใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้การสอนของครู

1. ครูเตรียมการสอนทั้งเนื้อหา และวิธีการ
2. ครูจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่ปลูกเร้าหัวใจ และเสริมแรงให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้
3. ครูเอาใจใส่นักเรียนเป็นรายบุคคล และแสดงความเมตตาต่อนักเรียนอย่างทั่วถึง
4. ครูจัดกิจกรรมและสถานการณ์ให้นักเรียนได้แสดงออกและคิดอย่างสร้างสรรค์
5. ครูส่งเสริมให้นักเรียนฝึกคิด ฝึกทำ และฝึกปรับปรุงด้วยตนเอง
6. ครูส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่มพร้อมทั้งสังเกตส่วนดีและปรับปรุงส่วนด้อยของนักเรียน
7. ครูใช้สื่อการสอนเพื่อฝึกการคิด การแก้ปัญหา และการค้นพบความรู้

8. ครูใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเชื่อมประสบการณ์กับชีวิตจริง
9. ครูฝึกฝนกิจกรรมรายาทและวินัย ตามวิถีวัฒนธรรมไทย
10. ครูสังเกตและประเมินพัฒนาการของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้จะเป็นแนวทางให้ครูได้เตรียมการวางแผน จัดบรรยากาศ จัดกิจกรรม และจัดกระบวนการเรียนการสอนต่างๆ ให้ถูกต้อง ตลอดจนเป็นแนวทางการประเมินการสอนของตัวครูด้วยอีกส่วนหนึ่ง

จากที่กล่าวมาทั้งหมด สามารถสรุปลักษณะของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้ดังนี้ (อาภรณ์ ใจเที่ยง, 2544)

1. การเรียนรู้จากการกระทำ (Active Learning) เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนเป็นผู้กระทำ หรือปฏิบัติด้วยตนเอง ด้วยความกระตือรือร้น เช่น ได้คิด ค้นคว้า ทดลองรายงาน ทำโครงการ สัมภาษณ์ แก้ปัญหา ฯลฯ ได้ใช้ประสาทสัมผัสต่างๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างแท้จริง ผู้สอนทำหน้าที่ เตรียมการจัด บรรยากาศการเรียนรู้ จัดสื่อสิ่งเร้าเสริมแรงให้คำปรึกษาและสรุปสาระการเรียนรู้ร่วมกัน
2. การสร้าง (Construct) เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนได้ค้นพบสาระสำคัญหรือองค์ความรู้ใหม่ด้วยตนเอง อันเกิดจากการได้ศึกษาค้นคว้าทดลอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้และลงมือปฏิบัติจริง ทำให้ผู้เรียนรักการอ่าน รักการศึกษาค้นคว้าเกิดทักษะในการแสวงหาความรู้ เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learning Man) ที่พึงประสงค์
3. ทรัพยากร (Resource) เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ที่หลากหลาย ทั้งบุคคล และเครื่องมือทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน ผู้เรียนได้สัมผัสและสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งที่เป็นมนุษย์ (เช่น ชุมชน ครอบครัว องค์กรต่างๆ) ธรรมชาติและเทคโนโลยี ตามหลักการที่ว่า “การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลาและทุกสถานการณ์”
4. การคิด (Thinking) เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมกระบวนการคิด ผู้เรียนได้ฝึกวิธีคิดในหลายลักษณะ เช่น คิดคล่อง คิดหลากหลาย คิดละเอียด คิดชัดเจน คิดถูก ทางคิดกว้าง คิดลึกซึ้ง คิดไกล คิดอย่างมีเหตุผล เป็นต้น (ทิสนา แจมมณี และคณะ, 2543: 55-59) การฝึกให้ผู้เรียนได้คิดอยู่เสมอในลักษณะต่างๆ จะทำให้ผู้เรียนเป็นคนคิดเป็น แก้ปัญหาเป็น คิดอย่างรอบคอบมีเหตุผล มีวิจารณญาณ

ในการคิดมีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ที่จะเลือกรับและปฏิเสธข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสามารถแสดงความคิดเห็นออกได้อย่างชัดเจน และมีเหตุผล อันเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตประจำวัน

5. ความสุข (Happiness) เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนได้เรียนอย่างมีความสุข เป็นความสุขที่เกิดจากประการที่หนึ่ง ผู้เรียนได้เรียนในสิ่งที่ตนสนใจสาระการเรียนรู้ ชวนให้สนใจใฝ่ค้นคว้าศึกษา ทำท่าย ให้แสดงความสามารถและให้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ ประการที่สอง ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนและระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน มีลักษณะเป็นกัลยาณมิตร มีการช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน มีกิจกรรมร่วมด้วยช่วยกัน ทำให้ผู้เรียนรู้สึกมีความสุขและสนุกกับการเรียน

6. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดงาน วางเป้าหมายร่วมกันและมีโอกาสเลือกทำงานหรือศึกษาค้นคว้าในเรื่องที่ตรงกับความถนัด ความสามารถ ความสนใจของตนเอง ทำให้ผู้เรียนเรียนด้วยความกระตือรือร้น มองเห็นคุณค่าของสิ่งที่เรียน และสามารถ ประยุกต์ความรู้นำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตจริง

7. การปรับให้เหมาะกับบุคคล (Individualization) เป็นกิจกรรมที่ผู้สอนให้ความสำคัญแก่ผู้เรียนในความเป็นเอกัตบุคคล ผู้สอนยอมรับในความสามารถ ความคิดเห็น ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน มุ่งให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพมากกว่าเปรียบเทียบแข่งขันระหว่างกัน โดยมีความเชื่อมั่นผู้เรียนทุกคน มีความสามารถในการเรียนรู้ได้ และมีวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

8. ลักษณะนิสัยที่ดี (Good Habit) เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะนิสัยที่ดีงาม เช่น ความรับผิดชอบ ความเมตตากรุณา ความมีน้ำใจ ความขยัน ความมีระเบียบวินัย ความเสียสละ ฯลฯ และ ลักษณะนิสัยในการทำงานอย่างเป็นกระบวนการการทำงานร่วมกับผู้อื่น การยอมรับผู้อื่น และการเห็นคุณค่าของงาน เป็นต้น

ดังนั้น การจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุดจากการเรียน ได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ ได้ประยุกต์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในชีวิต ได้มีความสุขและสนุกกับการเรียนรู้ ตลอดจนมีคุณลักษณะนิสัยดีงามที่สังคมพึงปรารถนา

2.2.6 การส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้

การสร้างบรรยากาศในการเรียน ถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยตรง เพราะบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดีจะช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนเต็มความรู้ความสามารถ ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน และระหว่างผู้เรียนด้วยกัน ช่วยให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น ทำให้ผู้เรียนมีโอกาสได้พัฒนาความสามารถที่มีอยู่ของตนเองได้อย่างเต็มตามศักยภาพ (สุวิทย์ มูลคำ, 2551)

การจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมในชั้นเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน เพื่อช่วยส่งเสริมให้กระบวนการเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยสร้างความสนใจใฝ่รู้ ใฝ่ศึกษา ตลอดจนช่วยสร้างเสริมความมีระเบียบวินัยให้แก่ผู้เรียน

การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ที่สถานศึกษาต้องจัดให้มีการดำเนินงาน ได้แก่

1. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ภายในห้องเรียน

จำนวนผู้เรียนกับห้องเรียนต้องเหมาะสมกัน กิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง เรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้จากกลุ่ม และเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ ที่มีอยู่

จัดประดับตกแต่งสภาพภายในห้องเรียนให้สะอาด สวยงาม ด้วยภาพหรือของจริงที่มีสีสัน มีชีวิตชีวา มีประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้ จัดให้มีสื่อ อุปกรณ์การเรียนรู้ ตลอดจนมุมเสริมความรู้ มุมกิจกรรม ฯลฯ ภายในห้องเรียน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งจัดให้มีป้ายนิเทศ เพื่อแสดงถึงความสัมพันธ์ของเรื่องราวต่างๆ ซึ่งอาจเป็นความรู้เสริมบทเรียน ข้อมูลข่าวสาร ฯลฯ โดยมีการมอบหมายให้ผู้เรียนเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดเพื่อฝึกให้มีความสามารถในการนำเสนอความรู้ความเข้าใจในบทเรียน ผู้สอนต้องเป็นกัลยาณมิตรของผู้เรียน มีความกระตือรือร้น มีความสนใจเอาใจใส่ในการเรียนการสอน แสวงหาความรู้อยู่เป็นนิจ มีจิตใจดีงาม มีบุคลิกภาพดี มีความสุภาพอ่อนโยน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนในทุกๆ ด้าน

2. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้นอกห้องเรียน

จัดให้มีศูนย์สารสนเทศ ศูนย์ข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษา โดยมีข้อมูลของสถานศึกษา ทั้งถิ่น ประเทศ และโลกในทุกๆ ด้านอย่างสมบูรณ์ ถูกต้อง ทันสมัยเป็นปัจจุบันตลอดเวลา เพื่อนำมาใช้เป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลต่างๆ สำหรับผู้เรียน จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ห้องวิชาการ ศูนย์การเรียนรู้ ศูนย์สื่อการเรียนรู้ ห้องปฏิบัติการ

ทั้ง 8 กลุ่มสาระ ฯลฯ รวมทั้งจัดให้มีสื่ออุปกรณ์ เครื่องมือหรือเทคโนโลยีต่างๆ ทั้งประเภท Hardware อย่างพอเพียงและทันสมัย เพื่อให้ผู้เรียนและผู้สอนใช้เป็นแหล่งการเรียนรู้ด้วยการศึกษาค้นคว้า ทดลองได้อย่างสะดวกรวดเร็วและมีความปลอดภัย

จัดให้มีห้องนิทรรศการ หรือห้องแสดงผลงาน เพื่อใช้เป็นที่แสดงผลงานได้จากการปฏิบัติจริงของผู้เรียนและผู้สอนตลอดจนของสถานศึกษาในระหว่างการจัดการเรียนรู้ ซึ่งอาจเป็นชิ้นงาน กระบวนการ/วิธีการ/ขั้นตอนต่างๆ รวมทั้งนวัตกรรมการเรียนการสอนต่างๆ โดยอาจจัดให้มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนการแสดงผลงานของผู้เรียนแต่ละระดับชั้น และผลงานของผู้สอนเป็นระยะๆ ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จของทั้งสองฝ่าย และเป็นแหล่งศึกษาค้นคว้า คู่มือสำหรับผู้สนใจอื่นๆ ได้อีกด้วย

3. จัดบรรยากาศภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้สะอาด ร่มรื่น เป็นระเบียบ สวยงาม ปราศจากมลภาวะมีความปลอดภัยจัดสภาพทางสังคม อันได้แก่ สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา มีบรรยากาศ เชิงประชาธิปไตย ยิ้มแย้มแจ่มใส และเป็นมิตร โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน

สถานศึกษาต้องจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกชั้นเรียน เพื่อสนับสนุนให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติและศักยภาพ ได้เรียนรู้อย่างหลากหลายจากปัญหาและประสบการณ์จริง รวมทั้งได้เรียนรู้อย่างสนุกสนานและอย่างมีความสุข

2.2.7 การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องจัดให้มีการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน เป็นการจัดการกิจกรรมบังคับ โดยให้นักเรียนเลือกเรียนตามความถนัด ความสนใจและความต้องการของผู้เรียน เพื่อพัฒนาศักยภาพและค้นพบความสามารถของตนเอง ดังนั้น กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนจึงเป็นกระบวนการที่จะพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา มุ่งปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมีระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์ การพึ่งตนเอง การเสียสละต่อสังคม และความเป็นประชาธิปไตย การจัดการกิจกรรมมุ่งจัดให้แก่ผู้เรียนทุกกลุ่ม และมีความมุ่งหมายให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ด้านต่างๆ ไปใช้ในการประกอบอาชีพ หรือแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้

กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 หมายถึง การจัดการกิจกรรมโดยใช้กระบวนการที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และอารมณ์ มุ่งส่งเสริมเจตคติ คุณค่าชีวิต สร้างจิตสำนึกในธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปลูกฝังคุณธรรม

จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ ส่งเสริมให้รู้จักและเข้าใจตนเอง ปรับตัวและปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ ต่อสังคมประเทศชาติและดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

ความสำคัญของการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

แนวการจัดการศึกษาตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถือเป็นหัวใจ สำคัญของการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ ตามพระราชบัญญัติการ ศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คนดี มีความสุข โดยมีเป้าหมายในการ จัดการเรียนรู้ คือ

1. ผู้เรียนได้ประสบการณ์ที่หลากหลาย เกิดความรู้ ความชำนาญ ทั้งวิชาการและวิชาชีพ อย่างกว้างขวาง
2. ผู้เรียนค้นพบความสนใจ ความถนัด และพัฒนาความสามารถพิเศษเฉพาะตัว มองเห็น ช่องทางการสร้างงานอาชีพในอนาคตได้เหมาะสมกับตนเอง
3. ผู้เรียนเห็นคุณค่าขององค์ความรู้ต่างๆ สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการ พัฒนาตนเองและประกอบสัมมาชีพ
4. ผู้เรียนพัฒนาบุคลิกภาพ เจตคติ ค่านิยมในการดำเนินชีวิต และเสริมสร้างศีลธรรม จริยธรรม

5. ผู้เรียนมีจิตสำนึกและทำประโยชน์เพื่อสังคมและประเทศชาติ

หลักการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มีดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
2. จัดให้เหมาะสมกับวัย วุฒิภาวะ ความสนใจ ความถนัดและความสามารถของผู้เรียน
3. บูรณาการวิชาการกับชีวิตจริงให้ผู้เรียนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ตลอด ชีวิต
4. ใช้กระบวนการกลุ่มในการจัดประสบการณ์เรียนรู้ ฝึกให้คิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ จินตนาการที่เป็นประโยชน์และสัมพันธ์กับชีวิตในแต่ละช่วงวัยอย่างต่อเนื่อง
5. จำนวนสมาชิกมีความเหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรม
6. มีการกำหนดเวลาในการจัดกิจกรรมให้เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ของสถานศึกษา
7. ผู้เรียนเป็นผู้ดำเนินการ มีครูเป็นที่ปรึกษา
8. ยึดหลักการมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้ครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม

9. มีการประเมินผลการจัดกิจกรรม โดยวิธีที่หลากหลาย และสอดคล้องกับกิจกรรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยถือว่าเป็นเกณฑ์ประเมินของการผ่านช่วงชั้นเรียน

ลักษณะของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. กิจกรรมแนะแนว
2. กิจกรรมนักเรียน
 - กิจกรรมพัฒนาตามความถนัดและความสนใจ
 - กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด

1. กิจกรรมแนะแนว

เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของผู้เรียนให้เหมาะสม ตามความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถค้นพบและพัฒนาศักยภาพของตน เสริมสร้างภาวะทางอารมณ์ การเรียนรู้เชิงพหุปัญญา และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีซึ่งผู้เรียนต้องทำหน้าที่แนะแนว ให้คำปรึกษาด้านชีวิต การศึกษาต่อการพัฒนาตนเองสู่โลก และการมีงานทำ

2. กิจกรรมนักเรียน

1. กิจกรรมพัฒนาตามความถนัดและความสนใจ ตามความต้องการของผู้เรียน

เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการเติมเต็มความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ของผู้เรียนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อการค้นพบความถนัดความสนใจของตนเอง และพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพ ตลอดจนการพัฒนาทักษะของสังคม และปลูกฝังจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคม

2. กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด

เป็นกิจกรรมที่ปลูกฝังระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ เพื่อการอยู่ร่วมในสภาพชีวิตต่าง ๆ นำไปสู่พื้นฐานการทำประโยชน์ให้แก่สังคม และวิถีชีวิตในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ซึ่งกระบวนการจัดให้เป็นไปตามข้อกำหนดของคณะกรรมการลูกเสือแห่งชาติ ยุวกาชาด

บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้มีประสิทธิผล บุคลากรที่เกี่ยวข้องจึงต้องมีบทบาทในการดูแลแก้ไข ปรับปรุง และนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม มีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา
2. หัวหน้ากิจกรรมพัฒนา
3. ครูที่ปรึกษากิจกรรมทุกคน
4. ผู้เรียน

5. ผู้ปกครอง

6. คณะกรรมการสถานศึกษา

ดังนั้น การบริหารการจัดการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ควรมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

1. ร่วมกันวางแผนให้ครูทุกคนสามารถดำเนินการแนะแนวผู้เรียน ทั้งในด้านการศึกษาต่อ อาชีพ และภูมิปัญญาท้องถิ่นอื่นๆ ให้กับผู้เรียน หรืออาจจะจัดตั้งศูนย์แนะแนวของสถานศึกษา

2. ร่วมกันวางแผนการจัดกิจกรรมที่ตอบสนองจุดเน้นของสถานศึกษา ในลักษณะการจัดกิจกรรมดังต่อไปนี้ ได้แก่

2.1 บริการการฝึกงานที่เป็นประโยชน์ เช่น บริการแนะแนว ชุมชุมสหกรณ์ ห้องพยาบาล ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เช่น ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ รักษาดินแดน เป็นต้น

2.3 สนับสนุนการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ เช่น ชุมนุมวรรณศิลป์ ชุมนุมภาษาอังกฤษ ชุมนุมคณิตศาสตร์ ชุมนุมวิทยาศาสตร์

2.4 สนองความสนใจ และความสามารถของผู้เรียน เช่น ชุมนุมกีฬา ชุมนุมดนตรี ชุมนุมไต่เขา ชุมนุมเกษตร ชุมนุมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ชุมนุมแนะแนว เป็นต้น

จากแนวคิดและทฤษฎีทั้งหมดที่กล่าวมา จึงสามารถสรุปถึงการบริหารตามกระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษาได้ว่า เป็นการนำนโยบายทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การใช้สื่อและการบรรยายการศึกษาการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ และที่สำคัญที่สุด คือ กระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทั้งร่างกาย จิตใจ ให้มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และสร้างสรรค์เพื่อยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ และคุณภาพของผู้เรียน

จากเหตุและผลทั้งหมด จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษาด้านการเรียนการสอน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความสามารถในการบริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยต่อไป

2.3 การจัดการเรียนการสอนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี

2.3.1 แผนปฏิบัติราชการ

การจัดทำแผนราชการของโรงเรียนชั้นมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี ได้นำกรอบแนวคิด และทิศทางการจัดทำแผนปฏิบัติราชการปี พ.ศ. 2553 ของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นพื้นฐานในการดำเนินงานตามรายละเอียดสาระสำคัญ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (VISION)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต4เป็นองค์กรธรรมาภิบาล ทันสมัย ยกระดับ คุณภาพการมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย

พันธกิจ (MISSION)

1. พัฒนาการมัธยมศึกษาให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยประชากรวัยเรียนมีคุณภาพ ระดับสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย
2. พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นวิชาชีพชั้นสูงมีคุณธรรมมีจริยธรรม
3. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนรู้สู่กลุ่มอาชีพเทียบเคียงมาตรฐานสากล
4. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพและกระจายอำนาจตามหลักนิติบุคคล
5. ระดมสรรพกำลังสร้างภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนาการจัดการมัธยมศึกษาที่เข้มแข็ง ค่านิยมองค์กร สพม.4 ปทุมธานี-สระบุรีเป็นหนึ่งเดียว (Wholeness) และเป็นสังคมเปี่ยมสุข (Happiness Social)

เป้าประสงค์ (GOAL)

1. สร้างสรรค์นักเรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) เป็นคนดีคนเก่งมีความสุข มีลักษณะความเป็นเลิศทางวิชาการตามหลักโฮเวิร์ดการ์ดเนอร์การสื่อสารสองภาษาล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์และความรับผิดชอบต่อสังคมโลก
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นคนดีมีจรรยาบรรณเป็นคนเก่งสอนอย่างมีคุณภาพ ใช้ภาษาสื่อการสอนเป็นภาษาไทยคู่ภาษาอังกฤษ ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญมีขวัญและกำลังใจผ่านการประเมินในระดับชาติ

3. พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการการจัดการเรียนรู้ ผู้กลุ่มอาชีพเพื่อการมีงานทำ เทียบเคียงมาตรฐานสากล

4. สร้างองค์กรและโรงเรียนชั้นดีบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ TQA เป็นผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารและใช้จัดการเรียนการสอน และผ่านการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา

5. โรงเรียนมีปัจจัยพื้นฐานตามเกณฑ์มาตรฐานสากลมีการพัฒนาบรรยากาศสภาพแวดล้อมในองค์กรและโรงเรียนให้มีความสะอาดร่มรื่น สวยงาม อบอุ่น ปลอดภัยปลอดสารเสพติด

6. ระดมสรรพกำลังภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนาจัดการเรียนรู้และร่วมพัฒนากับสถานศึกษาในระดับท้องถิ่นระดับภูมิภาคระดับประเทศ และระหว่างประเทศ

ยุทธศาสตร์พลิกระบบการจัดการมัธยมศึกษาและระบบการเรียนรู้ใหม่สู่คุณภาพมาตรฐานระดับสากล ที่มีใจมุ่งแต่ผมสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงคุณภาพในมิติ การศึกษาเพื่อการมีงานทำ โดยส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนามิติคุณภาพเก่ง 8 ประการ ดังนี้

1. เก่งภาษาเก่งในการใช้ถ้อยคำมีความสามารถในการอ่านเขียน เช่น นักกฎหมาย นักเขียน นักหนังสือพิมพ์

2. เก่งตรรกะ-คณิตศาสตร์ มีความสามารถด้านตัวเลขและเหตุผลประดิษฐ์คิดค้น เช่น นักวิทยาศาสตร์ บัญชี โปรแกรมเมอร์

3. เก่งมิติด้านการคิดรูปภาพมองเห็นสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าคนอื่นเขียนออกมาเป็นภาพได้ชัดเจน เช่น สถาปนิก ศิลปินวิสาขช่างกลนักถ่ายภาพ

4. เก่งร่างกายการเคลื่อนไหวความสามารถด้านพลังกำลังความคุมการเคลื่อนไหวของร่างกาย เช่น นักกีฬา นักประดิษฐ์หัตถกรรม นักแสดงกายกรรม

5. เก่งดนตรีความสามารถและชื่นชมในเสียงทำนองจังหวะหูไวต่อเสียงจับจังหวะแยกเสียงเครื่องดนตรีได้ดี เช่น นักดนตรี นักประพันธ์เพลง

6. เก่งมนุษย์สัมพันธ์ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เข้าใจผู้อื่นสังเกตและรับรู้อารมณ์ เช่น นักบริหาร ประสานงานนักไกล่เกลี่ย และเป็นครูได้ดี

7. เก่งในการรู้จักจิตใจของตนเองเป็นผู้ที่ประเมินและเข้าใจอารมณ์ของตนเองได้ดี ชอบคิดไตร่ตรอง ชอบนั่งสมาธิ มีวินัยในตนเองสูง เช่น พระนักสอนศาสนา นักแนะแนว

8. เก่งการเป็นนักธรรมชาติวิทยาการสังเกตสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติการจำแนกแยกแยะจัดหมวดหมู่สิ่งต่างๆ รอบตัว เป็นผู้รักธรรมชาติเข้าใจธรรมชาติตระหนักในความสำคัญของสิ่งแวดล้อมรอบตัว

กลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัด สพม. เขต 4 ปทุมธานี

1. สร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.1 รับนักเรียนสร้างความเสมอภาค และเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียน
 - 1.2 ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความต้องการพิเศษ
 - 1.3 พัฒนาระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน
 - 1.4 ประชุมปฏิบัติการพัฒนาการจัดทำแผนชั้นเรียน
2. เร่งปฏิรูปการศึกษา บุคลากร และกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
 - 2.1 พัฒนาปรับปรุงหลักสูตร
 - 2.2 พัฒนาการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน
 - พัฒนาการศึกษาพิเศษ
 - พัฒนาการจัดการเรียนรู้ด้วยกระบวนการคิด
 - ยกระดับผลสัมฤทธิ์ในทุกสาระวิชา
3. สร้างสภาพแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ วิจัย และนวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แบบ

บูรณาการ

- 3.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอาคารและสิ่งก่อสร้าง
- 3.2 ส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน
- 3.3 หนึ่งโรงเรียนหนึ่งนวัตกรรม
- 3.4 โรงเรียนในฝัน
- 3.5 พัฒนาการบริหารจัดการศึกษารูปแบบใหม่ เช่น การสนับสนุน โครงการต่างๆ
- 3.6 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารและการเรียน
4. จัดการวางแผนเสริมสร้างเด็กให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต
 - 4.1 การวางแผนเสริมสร้างเด็กทั่วประเทศ
 - 4.2 โครงการที่มีฐานะเป็นผลผลิตและเป็น Flag Ship

2.3.2 การจัดการเรียนการสอน

การจัดการเรียนรู้เป็นกระบวนการสำคัญในการนำหลักสูตรสู่การปฏิบัติ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหลักสูตรที่มีมาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะสำคัญและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน เป็นเป้าหมายสำหรับพัฒนาเด็กและเยาวชน

ในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณสมบัติตามเป้าหมายหลักสูตร ผู้สอนพยายามคัดสรรกระบวนการเรียนรู้ จัดการเรียนรู้โดยช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ผ่านสาระที่กำหนดไว้ในหลักสูตร 8 กลุ่ม

สาระการเรียนรู้ รวมทั้งปลูกฝังเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ พัฒนาทักษะต่างๆ อันเป็นสมรรถนะสำคัญให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย

1. หลักการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ ตามมาตรฐานการเรียนรู้ สมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยยึดหลักว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด เชื่อว่าทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ได้ยึดประโยชน์ที่เกิดกับผู้เรียน กระบวนการจัดการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสมอง เน้นให้ความสำคัญทั้งความรู้ และคุณธรรม

2. กระบวนการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายเป็นเครื่องมือที่จะนำพาตนเองไปสู่เป้าหมายของหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้เรียน อาทิ กระบวนการเรียนรู้แบบบูรณาการ กระบวนการสร้างความรู้ กระบวนการคิด กระบวนการทางสังคม กระบวนการเผชิญสถานการณ์และแก้ปัญหา กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง กระบวนการปฏิบัติลงมือทำจริง กระบวนการจัดการ กระบวนการวิจัย กระบวนการเรียนรู้ การเรียนรู้ของตนเอง กระบวนการพัฒนาลักษณะนิสัย

3. การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้

การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ คือ การวางแผนกำหนดทิศทางหรือแนวปฏิบัติในการจัดการเรียนรู้เป็นภาพรวมอย่างกว้างๆ ของแต่ละหน่วยการเรียนรู้ โดยกำหนดเป็นกิจกรรม กระบวนการเรียนรู้สำคัญที่จะนำไปจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ซึ่งใช้เป็นข้อมูลสำหรับการนำไปวางแผนการจัดการเรียนรู้โดยละเอียดในขั้นต่อไป ขั้นตอนนี้จึงมีความหมายและสำคัญยิ่งในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้บรรลุคู่มาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด ที่กำหนดไว้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ นั้น รวมถึงการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้สอนจึงต้องใช้ความรู้ ความสามารถ หลายด้านในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ อาทิ หลักการจัดการศึกษา จิตวิทยา การเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และการเสริมแรง (Reinforcement) นอกจากนี้ ผู้สอนควรมีความรู้ความเข้าใจ ในหลักการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ว่าควรเป็นกิจกรรมในลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. เป็นกิจกรรมที่พัฒนานักเรียนไปสู่มาตรฐานการเรียนรู้ และตัวชี้วัดชั้นปีที่กำหนดไว้ในหน่วยการเรียนรู้
2. เป็นกิจกรรมที่นำไปสู่การเกิดหลักฐานการเรียนรู้ ชิ้นงานหรือภาระงานที่แสดงถึงการบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดชั้นปีของนักเรียน
3. เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้
4. เป็นกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
5. เป็นกิจกรรมที่มีความหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหาสาระ และผู้เรียน
6. เป็นกิจกรรมที่สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
7. เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนเข้าสู่แหล่งการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้ที่หลากหลาย
8. เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียน ได้ลงมือปฏิบัติจริง

การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่ดีมีประสิทธิภาพ ในหนึ่งหน่วยการเรียนรู้จะต้องมีการออกแบบกิจกรรมให้ครบถ้วน ทั้ง 3 ลักษณะ คือ

1. กิจกรรมนำสู่การเรียนรู้ เป็นกิจกรรมการเตรียมความพร้อม การทบทวนความรู้หรือประสบการณ์เดิม การสร้างเสริมความสนใจของผู้เรียน ฯลฯ เพื่อให้พร้อมรับการเรียนรู้ใหม่ที่ครูผู้สอนจะจัดให้ในลำดับต่อไป
2. กิจกรรมการพัฒนาการเรียนรู้ เป็นกิจกรรมที่ครูผู้สอนดำเนินการจัดการเรียนรู้ตามสาระการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยความรู้ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ อย่างเป็นลำดับขั้นตอนที่เหมาะสม และเป็นกระบวนการตามทักษะ/กระบวนการที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำไปสู่กิจกรรมรวบยอดในขั้นตอนสุดท้าย
3. กิจกรรมรวบยอด เป็นกิจกรรมสรุปรวมการเรียนรู้ ที่ได้พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนมาแล้วข้างต้น กิจกรรมรวบยอดนี้จะเป็นกิจกรรมที่แสดงให้เห็นได้ว่าผู้เรียนบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด และเกิดการเรียนรู้ครบถ้วนตามสาระสำคัญที่ได้กำหนดไว้ในหน่วยการเรียนรู้ นั้น หรือไม่มากนักน้อยเพียงใด

ทุกองค์ประกอบของหน่วยการเรียนรู้จะต้องเชื่อมโยงไปสู่มาตรฐานการเรียนรู้ / ตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมายของหน่วยการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง หน่วยการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีการกำหนดประเด็นหรือหัวข้อเรื่องหน่วยการเรียนรู้ (Theme) ที่ดึงดูดใจผู้เรียนมีขอบข่ายสาระการเรียนรู้อย่างกว้างขวางเพียงพอ ที่จะส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความคิดรวบยอดหลักจนเกิดเป็นความเข้าใจที่คงทน การตั้งชื่อหน่วยการเรียนรู้ ควรสะท้อนให้เห็นสาระสำคัญของหน่วยการเรียนรู้ หัวข้อเรื่องมีความน่าสนใจ เหมาะสมกับวัย มีความหมายและสอดคล้องกับชีวิตจริงของผู้เรียน

2. มีการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ ตัวชี้วัดชั้นปี
3. มีการกำหนดหลักฐานร่องรอยการเรียนรู้ของผู้เรียน
4. มีการออกแบบกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ปฏิบัติจริง สรุปลองค์ความรู้ และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ในชีวิตจริง

จะเห็นได้ว่า การจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนชั้นมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ได้สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของงานวิจัยเรื่องนี้มีงานวิจัยในประเทศ และต่างประเทศ ดังนี้

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

สินินทร จันท์ผง (2545) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน ผลการศึกษาคือ ในภาพรวมครูผู้สอนและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน มีภาวะผู้นำด้านเทคนิค ภาวะผู้นำด้านมนุษย ภาวะผู้นำทางการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ และภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม อยู่ในระดับมากทุกด้าน นอกจากนี้ผลการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่เหมาะสม พบว่า คุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ คือ การมีคุณธรรม จริยธรรม มนุษยสัมพันธ์ ความยุติธรรม มีวิสัยทัศน์เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทันสมัย เป็นผู้นำ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กระตือรือร้น มีความเสียสละ และมีบุคลิกภาพดี ส่วนคุณลักษณะด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ควรให้ความสำคัญในเรื่องการติดตามการปฏิบัติงาน การประเมินผล การวางแผน การทำงาน การมอบหมายงาน ให้เหมาะสมกับบุคคล ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม มีการพัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจ ให้ความเสมอภาค ทำงานเป็นทีม ให้ขวัญกำลังใจ นำเทคนิคมาใช้ในการบริหาร และปฏิบัติงานประสานงาน และทันต่อเหตุการณ์

ทนุพันธ์ นิรัญเรือง (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ผลการวิจัยพบว่า 1) ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอด และโน้มน้าวบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคล มีค่าเฉลี่ย

ต่ำสุด ส่วนจังหวัดที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลสูงสุด คือ จังหวัด สุราษฎร์ธานี 2) ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับสุราษฎร์ธานี และจังหวัดชุมพรกับจังหวัด สุราษฎร์ธานีมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับชุมพร มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรมี สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดระนอง ชุมพร และสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะใน การบริหารงานบุคคลด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

ตรีชฎา ปันทิม (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการศึกษา กับผลการปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารศึกษาด้านมุ่งงานมีการปฏิบัติบ่อยครั้ง คือ ผู้บริหารเต็มใจที่จะ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และมุ่งงานต่ำในประเด็น ผู้บริหารแจ้งให้ครูทราบถึงความคาดหวังของ ผู้บริหารที่มีต่อการทำงานของครู ส่วนด้านมุ่งความสัมพันธ์มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง คือ ผู้บริหาร สนับสนุนให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและทุกฝ่ายได้ทำงานอย่างประสานสัมพันธ์กัน ด้านมุ่งความสัมพันธ์ต่ำพบในประเด็น ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ และระเบียบ แบบแผน ส่วนผลการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ เตรียมเอกสารหลักสูตร แผนการสอน กำหนดการสอน เอกสารคู่มือให้เพียงพอและทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งจากผลของพฤติกรรมผู้นำและผลของการปฏิบัติงานวิชาการ แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการมีความสัมพันธ์โดยรวม อยู่ในระดับค่อนข้าง สูง คือ เมื่อผู้บริหารมีพฤติกรรมในด้านมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์สูงก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงาน วิชาการสูงด้วยเช่นกัน

ระเบียบ เชี่ยวชาญ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาสมรรถนะการบริหาร ด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการบริหารด้าน วิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฐมวัย โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศและการส่งเสริมการวิจัยทั้ง 4 ด้าน 2) สมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมตามความคิดเห็นของ ครูปฐมวัยที่มีประสบการณ์การสอนต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อ พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการจัดการเรียนรู้และด้านการพัฒนาหลักสูตรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการนิเทศ และด้านการส่งเสริมการวิจัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูปฐมวัยที่มีประสบการณ์สอน 5 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหาร ด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูปฐมวัยที่มีประสบการณ์สอนต่ำกว่า 5 ปี 3) สมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูปฐมวัยในโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูปฐมวัยในโรงเรียนขนาดกลาง

สมหมาย สร้อยนาคพงษ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านสมรรถนะในการทำงาน ด้านการตัดสินใจ ด้านความเอื้ออาทร ด้านมุ่งงาน ด้านการแก้ปัญหา ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านการควบคุมงาน อยู่ในระดับมาก และด้านอคติอยู่ในระดับน้อยที่สุด ผลการเปรียบเทียบสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามตำแหน่งมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน จำแนกตามเพศแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการควบคุมงาน เพศชาย และเพศหญิง มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามวุฒิ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วีระกานท์ ศรีสมัย (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านลักษณะนิสัย ด้านอัตมโนทัศน์ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านแรงจูงใจ 2) เปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) เปรียบเทียบสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารงานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านทักษะและด้านความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัศมี แดงสุวรรณ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาครูด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ Dara TBM (กิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องและเอื้อต่อการทำงานของสมอง) ของโรงเรียนคาราวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ โดยได้ศึกษาในด้าน 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 2) ศึกษาการพัฒนาครูในด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาครูด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่าครูมีความคิดเห็นเฉลี่ยต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีความคิดเห็นมากที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ สำหรับรูปแบบการพัฒนาครูที่ได้รับมากที่สุด คือ การอบรม รองลงมาคือ การนิเทศและการให้โอกาสแสวงหาความรู้โดยตนเอง นอกจากนี้ยังพบว่าครูมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรในด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ Dara TBM (กิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องและเอื้อต่อการทำงานของสมอง) ของครูในระดับมากที่สุด ด้านผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ รองลงมาคือ ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ และผู้บริหารมีการติดตามการพัฒนาบุคลากรในด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ ตามลำดับ

2.4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

สุลลิแวน (Sullivan, 1996: 48-57) ได้ศึกษาวิจัยถึงสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารงานบุคคลในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ในอนาคตผู้บริหารด้านบุคคลขององค์กรพึงมีสมรรถนะที่ต้องการอยู่ 3 ประการ สำคัญที่สุดคือ 1) การมีความรอบรู้ในธุรกิจและงานองค์กรเป็นอย่างดี 2) ความสามารถในการขับเคลื่อนก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และ 3) ทักษะในการโน้มน้าว

มารมอน (Marmon, 2002: Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษา ภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้น โดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมมือของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตร

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

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่าสมรรถนะของผู้นำทั้งด้านวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ การคิด วิเคราะห์ และการควบคุมดูแลและมอบหมายงาน มีความสำคัญต่อผู้บริหารงานในทุกองค์กร เพราะเป็นทักษะสำคัญในการทำงานเพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน โดยเฉพาะการบริหารกระบวนการเรียนรู้ การสอน ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษามีการพัฒนาตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม

ความสัมพันธ์ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนโดยภาพรวม จะเห็นได้ว่าสมรรถนะทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์ต่อการบริหารองค์กรของผู้บริหาร เนื่องจากสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้านนี้เป็นแนวทางในการบริหารงานเพื่อให้องค์กร เช่น สถานศึกษาเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จ และความสามารถของผู้บริหารจนทำให้บรรลุถึงเป้าหมายของแผนงานที่กำหนดไว้

สำหรับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญมีความรู้ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และมีทักษะที่จำเป็นในการบริหารงาน ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางในการบริหาร นอกจากนี้ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ และความสามารถในการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน ยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารที่ต้องบริหารบุคลากรเพื่อกระตุ้นหรือให้คำแนะนำและประสานงานให้บุคลากรทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และตรงตามความสามารถของแต่ละบุคคล

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งต่อการบริหาร ตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าและนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 การสร้างและหาค่าคุณภาพของเครื่องมือ

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ในการทำวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และ รองผู้อำนวยการโรงเรียน รวมทั้งครูในโรงเรียนมัธยมจังหวัดปทุมธานี ซึ่งทำการวิจัย 3 อำเภอ ประกอบด้วย โรงเรียน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนของประชากรโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

อำเภอ	สถานศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา		ผู้บริหาร รวม	ครูผู้สอน รวม	ประชากร รวม
		ผู้อำนวยการ โรงเรียน	รอง ผู้อำนวยการ โรงเรียน			
ชัยบุรี	1. โรงเรียนชัยบุรี	1	4	5	108	113
	2. โรงเรียนชัยรัตน์	1	4	5	109	114
	3. โรงเรียนสายปัญญา รังสิต	1	4	5	79	84
ลำลูกกา	1. โรงเรียนนวมินทราชูทิศ สวนกุหลาบวิทยาลัย ปทุมธานี	1	4	5	66	71
	2. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา พัฒนาการลำลูกกา	1	3	4	67	71
	3. โรงเรียนเทพศิรินทร์ คลอง สิบสาม ปทุมธานี	1	3	4	41	45
	4. โรงเรียนมัธยมสังคีต วิทยา กทม.	1	3	4	48	52
หนองเสือ	1. โรงเรียนหนองเสือ วิทยาคม	1	3	4	53	57
	รวม	8	28	36	571	607

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี (10 มิ.ย. 2553)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และรองผู้อำนวยการโรงเรียน รวมทั้งครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี 3 อำเภอ ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สูตรของ เกรจซี และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan) (ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1) สำรวจจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี จำนวนทั้งสิ้น 607 คน

2) แบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

2.1) ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 36 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2.2) ครูผู้สอนจำนวน 234 คน ได้มาจากการแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ดังนี้

- ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอธัญบุรี จำนวน 124 คน

- ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอลำลูกกา จำนวน 89 คน

- ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอหนองเสือ จำนวน 21 คน

รวมทั้งสิ้น 270 คน ดังตารางที่ 3.2 และ 3.3 ดังนี้

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูผู้สอน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

อำเภอ	ครูผู้สอน		รวมกลุ่มตัวอย่าง
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	
ธัญบุรี	296	124	124
ลำลูกกา	222	89	89
หนองเสือ	53	21	21
รวม	571	234	234

ตารางที่ 3.3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหาร ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

อำเภอ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ชัยบุรี	15	15
ลำลูกกา	17	17
หนองเสือ	4	4
รวม	36	36

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อคำถามครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา โดยสร้างข้อคำถามภายใต้กรอบแนวคิดและครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งหมด 4 ด้าน คือ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ การคิด วิเคราะห์ การควบคุมและมอบหมายงาน ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของ ลิเคิร์ต (Likert) (Best & Kahn, 1993, pp. 246-250) ซึ่งแต่ละระดับให้คะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมาก
3	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อย
1	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารตามกระบวนการทศน์ด้านการเรียนการสอน ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามครอบคลุมการบริหารตามกระบวนการทศน์ด้านการเรียนการสอน มีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ การจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ การฝึกทักษะ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การส่งเสริมสนับสนุน การจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของ ลิเคิร์ต (Likert) (Best & Kahn, 1993, pp. 246-250) ซึ่งแต่ละระดับให้คะแนน ดังนี้

5	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมาก
3	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อย
1	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

3.3 การสร้างและหาค่าคุณภาพของเครื่องมือ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นเครื่องมือในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 1) ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดการวิจัย
- 2) กำหนดรูปแบบโครงสร้างของเนื้อหาแบบสอบถามให้ครอบคลุมกับงานวิจัย คือ สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทศน์ใหม่ทางการศึกษา ด้านการเรียนการสอนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี
- 3) ศึกษาวิธีสร้างแบบสอบถามประยุกต์จากตัวแปรต้นสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรเบิร์ต ควิน (Robert Quinn, 2009: 53-56) และตัวแปรตามกระบวนการทศน์ใหม่ทางการศึกษาด้านการเรียนการสอนของกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551)
- 4) รวบรวมข้อมูลและความรู้ที่ได้ มาสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัย
- 5) นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง เหมาะสมของสำนวน และแบบสอบถามก่อนนำมาปรับปรุงแก้ไข
- 6) หาคความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามไปเสนอผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ทางด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการทศน์ใหม่ทางการศึกษาการเรียนการสอน เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และการใช้ถ้อยคำ (Wording) ของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือไม่ และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

แบบสอบถามให้เหมาะสมโดยวิเคราะห์หาค่า IOC โดยใช้วิธีของ โรวินลลีและแฮมเบิลตัน (Rovinelli and Hambleton, 1977, p. 49-60) โดยนำผลจากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าความสอดคล้องแล้วเลือกข้อที่มี (IOC) ตั้งแต่ 0.5 - 1 ไว้ โดยภาพรวมได้ค่า IOC = 0.99

7) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูที่มีลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา จำนวน 40 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 20 คน ครูผู้สอน 20 คน เพื่อหาความชัดเจนของเนื้อหา แล้วจึงนำมาคำนวณหาความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) และหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ คอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ก่อนนำไปปรับใช้ $\alpha = 0.90$

8) ปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ก่อนจัดพิมพ์ เพื่อรวบรวมข้อมูลต่อไป

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1) ขอจัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

2) ขอหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ เป็นหน่วยของกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

3) ส่งหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้เป็นหน่วยของกลุ่มตัวอย่างพร้อมด้วยแบบสอบถามเพื่อการวิจัย และรายนามของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการ โรงเรียน และรองผู้อำนวยการ โรงเรียน) ครูผู้สอน และซองเปล่าติดแสตมป์เจ้าหน้าที่ผู้วิจัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์

4) เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับส่งกลับคืนทางไปรษณีย์

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย กำหนดขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1) นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยและความสมบูรณ์ในการตอบ

2) ดำเนินการวิเคราะห์จากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 เกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้คำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

3) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารตามกระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา ด้านการเรียนการสอน โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำแนกเป็นรายด้านโดยภาพรวมแล้วนำค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553: 69) แล้วแปลความหมายได้ ดังนี้

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

4.51 - 5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมาก
2.51 - 3.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อย
1.00 - 1.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

การบริหารตามกระบวนทัศน์ด้านการเรียนการสอน

4.51 - 5.00	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
3.51 - 4.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับมาก
2.51 - 3.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
1.51 - 2.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อย
1.00 - 1.50	หมายถึง	มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

4) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) แล้วนำค่าที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553: 316) แล้วแปลความหมาย ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.71 - 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันสูง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.31 - 0.70	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	0.01 - 0.30	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	.00	หมายถึง	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

5) วิเคราะห์สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทศนด้าน การเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาความเชื่อมั่นได้คำนวณจากสูตร สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach, 1990, p. 204) ดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right\}$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าความเชื่อมั่น
	n	แทน	จำนวนข้อ
	Si^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	St^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวมแต่ละข้อ

การวิเคราะห์หาค่า IOC โดยใช้วิธีของโรวินลลีและแฮมเบิลตัน (Rovinelli and Hambleton, 1977, p. 49-60 ; อ้างใน ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2548) มีสูตรดังนี้

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

เมื่อ	IOC	หมายถึง	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์
	$\sum R$	หมายถึง	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	N	หมายถึง	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2. ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการวัดค่าแนวโน้มเข้าสู่ศูนย์กลางของข้อมูล เพื่อทราบข้อมูลที่เป็นตัวแทนของกลุ่ม ใช้แปลความหมายของระดับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยใช้สูตรดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n xi}{n}$$

เมื่อ	\bar{X}	หมายถึง	คะแนนเฉลี่ย
	X	หมายถึง	คะแนนแต่ละจำนวน
	\sum	หมายถึง	ผลรวมทั้งหมด
	n	หมายถึง	จำนวนข้อมูล
	$\sum_{i=1}^n xi$	หมายถึง	ผลรวมของคะแนนแต่ละจำนวน

3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้คู่กับค่าเฉลี่ย เพื่อแสดงการกระจายของข้อมูล โดยใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ	S.D.	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	n	หมายถึง	จำนวนข้อมูล
	X	หมายถึง	ค่าคะแนนแต่ละคน
	\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของคะแนนทั้งหมด

4. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกันเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ	r_{xy}	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง X กับ Y
	$\sum X$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนชุด X
	$\sum Y$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของคะแนนชุด Y
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของกำลังสองของคะแนนชุด X
	$\sum Y^2$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของกำลังสองของคะแนนชุด Y
	$\sum XY$	แทน	ผลรวมทั้งหมดของผลคูณระหว่าง X กับ Y แต่ละคู่
	n	แทน	จำนวนข้อมูล

5. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

โดยใช้สูตร

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

เมื่อ	Y	แทน	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
	b_1	แทน	ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์
	b_2	แทน	ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ
	b_3	แทน	ความสามารถในการคิด วิเคราะห์
	b_4	แทน	ความสามารถในการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานีผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ สมรรถนะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

เนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ของตัวแปรและสถิติที่ใช้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันไว้ ดังนี้

n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t และ Sig	หมายถึง	ค่าสถิติแบบ t และค่าความน่าจะเป็น (Sig) ของการทดสอบ t สำหรับการทดสอบว่าตัวแปรอิสระตัวใด ควรนำไปใช้ในสมการพยากรณ์ได้บ้าง ถ้า t มีค่าสูงอย่างมีนัยสำคัญ (หรือค่า Sig มีค่าน้อยหรือเท่ากับระดับนัยสำคัญที่กำหนด) แสดงว่าสามารถนำไปใช้ในสมการพยากรณ์ได้
\bar{X}	หมายถึง	คะแนนเฉลี่ย
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

R	หมายถึง	ค่าที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ ที่นำเข้ามาสมการกับตัวแปรตาม
R ²	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ซึ่งจะแสดงอิทธิพลของ ตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม
B	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับตัวแปรเป็นค่ามาตรฐาน
b	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ซึ่งพยากรณ์ในรูป คะแนนดิบ
S.E.b	หมายถึง	ค่าประมาณความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ การถดถอย
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตัวแปรอิสระ กำหนดค่าดังนี้

X _{tot}	หมายถึง	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
X ₁	หมายถึง	ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์
X ₂	หมายถึง	ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ
X ₃	หมายถึง	ความสามารถในการคิดวิเคราะห์
X ₄	หมายถึง	ความสามารถในการควบคุมดูแล และการมอบหมายงาน

ตัวแปรตาม กำหนดค่าดังนี้

Y _{tot}	หมายถึง	การบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน
Y ₁	หมายถึง	การจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้
Y ₂	หมายถึง	การฝึกทักษะกระบวนการ
Y ₃	หมายถึง	การจัดจัดกิจกรรมการเรียนรู้
Y ₄	หมายถึง	การส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้
Y ₅	หมายถึง	การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ จำนวนแบบสอบถามตามกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ตำแหน่ง เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ นำเสนอข้อมูลในรูปตาราง พร้อมคำบรรยายประกอบ รายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่ง เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง	ผู้บริหาร	36	13.33
	ครู	234	86.67
	รวม	270	100
เพศ	ชาย	110	40.74
	หญิง	160	59.26
	รวม	270	100
วุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี	195	72.22
	ปริญญาโท	75	27.78
	รวม	270	100
ประสบการณ์ในการทำงาน	น้อยกว่า 15 ปี	103	38.15
	ตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป	167	61.85
	รวม	270	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 86.67 เป็นเพศชายและเพศหญิงจำนวนใกล้เคียงกัน โดยมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 72.22 และมีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 61.85

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับการบริหารตาม กระบวนทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี รายละเอียดดัง ตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot}) ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยรวมทั้ง 4 ด้าน

$n = 270$ คน สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	ลำดับที่
1. ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์	4.03	0.83	มาก	1
2. ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ	3.87	0.87	มาก	4
3. ความสามารถในการคิด วิเคราะห์	3.96	0.88	มาก	3
4. ความสามารถในการควบคุม ดูแล และการมอบหมายงาน	4.00	0.77	มาก	2
รวม	3.96	0.84	มาก	

ตารางที่ 4.2 พบว่าสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยรวมระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.83) รองลงมาคือ ความสามารถในการควบคุม ดูแล และการมอบหมายงาน ส่วนความสามารถในการสร้างแรงจูงใจมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.87)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_1)

n = 270 คน สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริงและความก้าวหน้าในอนาคต	4.11	1.03	มาก	3
2. ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม	3.88	0.86	มาก	5
3. ผู้บริหารสามารถทำให้คณะครูรับรู้จุดประสงค์ของการบริหารกระบวนการเรียนการสอน และมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคตของการศึกษา	4.32	0.65	มาก	1
4. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมีสมรรถภาพ ความรู้ และความตั้งใจในการจัดกระบวนการเรียนการสอน	3.98	0.93	มาก	4
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน กระบวนการเรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้	3.78	0.71	มาก	7
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นทักษะกระบวนการที่เหมาะสมกับผู้เรียน	3.84	0.89	มาก	6
7. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการจัดบรรยากาศสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.26	0.77	มาก	2
รวม	4.03	0.83	มาก	

ตารางที่ 4.3 พบว่าสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โดยรวมระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถทำให้คณะครูรับรู้จุดประสงค์ของการบริหารกระบวนการเรียนการสอน และมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคตของการศึกษา ($\bar{X} = 4.32$, S.D.=0.65) รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการจัดบรรยากาศสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.26$, S.D.=0.77) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน กระบวนการเรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ ($\bar{X} = 3.78$, S.D.= 0.71)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (X_2)

n = 270 คน	ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	ลำดับที่
1.	ผู้บริหารมีศิลปะในการพูดโน้มน้าวจิตใจให้คณะครูเข้าใจในวัตถุประสงค์ของกระบวนการทศน์ด้านการเรียนการสอน	3.90	0.96	มาก	3
2.	ผู้บริหารช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันและให้คำแนะนำส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ	3.81	0.85	มาก	5
3.	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้คณะครูแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวทางส่งเสริมทักษะกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน	3.90	0.96	มาก	3
4.	ผู้บริหารมอบงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ให้กับคณะครูทำให้เกิดสิ่งใหม่ เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา	3.86	0.69	มาก	4
5.	ผู้บริหารสามารถระดมทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม และบรรยากาศที่ทำให้เกิดความพร้อมในกระบวนการเรียนการสอน	3.68	0.93	มาก	6
6.	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอน	3.94	0.91	มาก	2
7.	ผู้บริหารยกย่องชมเชยคณะครูที่ตั้งใจ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.00	0.82	มาก	1
รวม		3.87	0.87	มาก	

ตารางที่ 4.4 พบว่าสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจของ ผู้บริหาร โดยรวมระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87, S.D. = 0.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารยกย่องชมเชยคณะครูที่ตั้งใจ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.00, S.D. = 0.82$) รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูสืบค้นข้อมูลทาง อินเทอร์เน็ตได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนา การเรียนการสอน ($\bar{X} = 3.94, S.D. = 0.91$) ส่วนข้อที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถระดมทรัพยากร เพื่ออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจัดกิจกรรม และบรรยากาศ ที่ทำให้เกิดความพร้อมในกระบวนการเรียนการสอน ($\bar{X} = 3.68, S.D. = 0.93$)



ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (X_3)

n=270 คน ความสามารถในการคิด วิเคราะห์	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	ลำดับที่
1. ผู้บริหารเป็นผู้กล้าคิด กล้าทำ และมีความคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ๆ เพื่อประโยชน์ต่อคุณภาพการศึกษา	3.95	1.02	มาก	4
2. ผู้บริหารมีการริเริ่มในการกำหนดนโยบายการจัด กิจกรรมการเรียนการสอน อย่างเหมาะสม	3.97	0.87	มาก	3
3. ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบมี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.93	0.89	มาก	5
4. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นคณะครูให้ตระหนัก ถึงปัญหาต่างๆ และหาแนวทางใหม่อย่างมี เหตุผลมาแก้ปัญหา เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน	4.00	0.85	มาก	1
5. ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงเนื้อหาสาระการจัดกิจกรรมรวมทั้ง บรรยากาศเพื่อส่งเสริมในด้านการพัฒนาผู้เรียน	3.85	0.90	มาก	7
6. ผู้บริหารให้มีการเลือกใช้เทคนิควิธีการต่างๆ ในการประเมินผล ด้านทักษะกระบวนการและ กิจกรรมการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม	3.87	0.86	มาก	6
7. สถานศึกษาจัดให้มีการประเมินผลและใช้ข้อมูล และเหตุผลที่ตรงประเด็น ในการวิเคราะห์แบบ ประเมินทุกกลุ่มสาระ เพื่อพัฒนาปรับปรุงแบบ ประเมินให้มีประสิทธิภาพ	3.98	0.78	มาก	2
รวม	3.96	0.88	มาก	

ตารางที่ 4.5 พบว่าสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ของผู้บริหาร โดยรวมระดับปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D.= 0.88) เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถกระตุ้นคณะครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ และหาแนวทางใหม่อย่างมีเหตุผลมาแก้ปัญหาเพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน ($\bar{X}=4.00$, S.D.=0.85) รองลงมาคือ สถานศึกษาจัดให้มีการประเมินผลและใช้ข้อมูลและเหตุผลที่ตรงประเด็นในการวิเคราะห์ แบบประเมินทุกกลุ่มสาระ เพื่อพัฒนาปรับปรุงแบบประเมินให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=3.98$, S.D.=0.78) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงเนื้อหาสาระการจัดกิจกรรม รวมทั้งบรรยากาศเพื่อส่งเสริมในด้านการพัฒนาผู้เรียน ($\bar{X}=3.85$, S.D.= 0.90)



ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านความสามารถในการควบคุม ดูแล และการมอบหมายงาน (X_4)

n = 270 คน	ความสามารถในการควบคุม และการมอบหมายงาน	ดูแล	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	ลำดับ ที่
1.	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน บุคคลอย่างเป็นระบบ		4.02	0.75	มาก	3
2.	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดบทบาท หน้าที่ของบุคลากรตามความรู้ความสามารถ แต่ละคนได้อย่างชัดเจน		3.89	0.91	มาก	5
3.	ผู้บริหารควบคุม กำกับติดตาม และนิเทศบุคลากร ให้ปฏิบัติงานเต็มความรู้ ความสามารถ และ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา		3.98	0.72	มาก	4
4.	ผู้บริหารปฏิบัติตนในฐานะผู้นำและที่ปรึกษาแก่ คณะครู และเปิดโอกาสให้คณะครูแสดงความ คิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมายได้ตามสถานการณ์		4.09	0.70	มาก	2
5.	ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในเรื่องความจำเป็นและความต้องการในด้าน ต่างๆ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนากระบวนการ เรียนรู้แก่ผู้เรียน		3.87	0.86	มาก	6
6.	สถานศึกษามีการดำเนินการประเมินผลในการ ปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ตามลักษณะงาน		4.11	0.64	มาก	1
7.	ผู้บริหารเพิ่มศักยภาพให้กับคณะครู โดยให้เรียนรู้ นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่ ที่ส่งผลต่อการเรียนการสอน		3.98	0.83	มาก	4
รวม			4.00	0.77	มาก	

ตารางที่ 4.6 พบว่าสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถในการควบคุม ดูแล และการมอบหมายงานของผู้บริหารโดยรวมระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D.= 0.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษามีการดำเนินการประเมินผลในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ตามลักษณะงาน ($\bar{X} = 4.11$, S.D.= 0.64) รองลงมาคือ ผู้บริหารปฏิบัติตนในฐานะผู้นำและที่ปรึกษาแก่คณะครู และเปิดโอกาสให้คณะครูแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมายได้ตามสถานการณ์ ($\bar{X} = 4.09$, S.D.= 0.70) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในเรื่องความจำเป็นและความต้องการในด้านต่างๆ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แก่ผู้เรียน ($\bar{X} = 3.87$, S.D.= 0.86)



ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารตามกระบวนการทั้ง 5 ด้านของการเรียนการสอน (Y_{tot}) ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยรวม ทั้ง 5 ด้าน

n = 270 คน	การบริหารตามกระบวนการทั้ง 5 ด้านของการเรียนการสอน	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	ลำดับที่
	1. ด้านการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้	4.14	0.73	มาก	2
	2. ด้านการฝึกทักษะกระบวนการ	4.19	0.63	มาก	1
	3. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	3.93	0.83	มาก	4
	4. ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้	3.92	0.95	มาก	5
	5. ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน	3.94	0.86	มาก	3
	รวม	3.98	0.80	มาก	

ตาราง 4.7 พบว่าการบริหารตามกระบวนการทั้ง 5 ด้านของการเรียนการสอนทั้ง 5 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยรวมระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.98$, S.D.=0.80) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านการฝึกทักษะกระบวนการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=4.19$, S.D.=0.63) รองลงมาคือ ด้านการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ ($\bar{X}= 4.14$, S.D.= 0.73) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ ($\bar{X}=3.92$, S.D.= 0.95)

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารตามกระบวนการขั้นต้นด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ (Y_1)

n = 270 คน	ด้านการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	ลำดับที่
1.	สถานศึกษามีการจัดเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง	4.46	0.55	มาก	1
2.	สถานศึกษามีการกำหนดแนวคิดและหลักการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.39	0.61	มาก	2
3.	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และวัตถุประสงค์	4.17	0.71	มาก	3
4.	สถานศึกษามีการจัดสาระการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการบูรณาการทั้ง 8 กลุ่มสาระ	3.91	0.91	มาก	6
5.	สถานศึกษาจัดเนื้อหาสาระโดยสอดคล้องคุณธรรม จริยธรรม ในกิจกรรมการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระ	4.09	0.72	มาก	5
6.	สถานศึกษามีการประเมินผลการเรียนอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาแบบประเมินให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระ และตรงตามวัตถุประสงค์	4.11	0.71	มาก	4
7.	สถานศึกษามีการปรับปรุงเนื้อหาสาระและสอดคล้องหลักสูตรท้องถิ่นให้เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร	3.87	0.91	มาก	7
รวม		4.14	0.73	มาก	

ตาราง 4.8 พบว่าการบริหารตามกระบวนการขั้นต้นด้านการเรียนการสอน ด้านการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ของผู้บริหาร โดยรวมระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.14$, S.D.= 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษามีการจัดเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.55) รองลงมาคือ สถานศึกษามีการกำหนดแนวคิดและหลักการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ($\bar{X}=4.39$, S.D.=0.55) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สถานศึกษามีการปรับปรุงเนื้อหาสาระและสอดคล้องหลักสูตรท้องถิ่นให้เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร ($\bar{X}=3.87$, S.D.= 0.91)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารตามกระบวนการทัศนด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร
โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการฝึกทักษะกระบวนการ (Y₂)

n = 270 คน	ด้านการฝึกทักษะกระบวนการ	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	ลำดับที่
1.	สถานศึกษามีการส่งเสริม กระบวนการเรียนรู้จากนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	4.20	0.72	มาก	3
2.	สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองมากที่สุด	4.19	0.62	มาก	4
3.	สถานศึกษามีหลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้กระบวนการแก้ปัญหาให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริงมีชิ้นงานเป็นรูปธรรม	4.16	0.64	มาก	5
4.	สถานศึกษาส่งเสริมการใช้กระบวนการกลุ่มและการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อฝึกทักษะกระบวนการเรียนรู้สาระต่างๆ	4.31	0.50	มาก	1
5.	สถานศึกษามีการส่งเสริมการเรียนรู้โดยใช้ทักษะกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เช่น กระบวนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และกระบวนการศึกษาวิจัย	4.13	0.65	มาก	6
6.	สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเสริมทักษะการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.21	0.59	มาก	2
7.	สถานศึกษาจัดให้มีการประเมินความพึงพอใจต่อแบบฝึกทักษะกระบวนการเพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.11	0.71	มาก	7
รวม		4.19	0.63	มาก	

ตารางที่ 4.9 พบว่าการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ด้านการฝึกทักษะกระบวนการของผู้บริหารโดยรวมระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.19$, S.D.=0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาส่งเสริมการใช้กระบวนการกลุ่มและการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อฝึกทักษะกระบวนการเรียนรู้สาระต่างๆ ($\bar{X}=4.31$, S.D.=0.50) รองลงมาคือ สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเสริมทักษะการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.59) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาจัดให้มีการประเมินความพึงพอใจต่อแบบฝึกทักษะกระบวนการ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ($\bar{X}=4.11$, S.D.=0.71)



ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารตามกระบวนการที่สนับสนุนด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน (Y_3)

n = 270 คน ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน		\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	ลำดับที่
1.	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน	3.71	1.01	มาก	7
2.	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบบูรณาการระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้	3.78	0.97	มาก	6
3.	สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการคิด วิเคราะห์แก่นักเรียน	3.89	0.86	มาก	5
4.	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ได้หลายองค์ประกอบ	4.00	0.74	มาก	3
5.	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย เช่น เรียนร่วมกันทั้งชั้น กลุ่มย่อย หรือรายบุคคล	3.93	0.75	มาก	4
6.	สถานศึกษาเลือกใช้เทคโนโลยี หรือ ICT อย่างหลากหลาย หรือการทัศนศึกษาที่เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนการสอนแต่ละหน่วย	4.11	0.83	มาก	1
7.	สถานศึกษามีการสอดแทรกกิจกรรมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม และการซึมซับที่ดึงมาในกิจกรรมการเรียนการสอน	4.09	0.67	มาก	2
รวม		3.93	0.83	มาก	

ตารางที่ 4.10 พบว่าการบริหารตามกระบวนการขั้นด้านการเรียนการสอน ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ของผู้บริหารโดยรวมระดับปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D.= 0.83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาเลือกใช้เทคโนโลยีหรือ ICT อย่างหลากหลาย หรือการทัศนศึกษาที่เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนการสอนแต่ละหน่วย ($\bar{X} = 4.11$, S.D.=0.83) รองลงมาคือ สถานศึกษามีการสอดแทรกกิจกรรมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และการซึมซับที่ดีงามในกิจกรรมการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.09$, S.D.=0.67) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน ($\bar{X} = 3.71$, S.D.= 1.01)



ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของ
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้านการส่งเสริมสนับสนุน
การจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ (Y₄)

n = 270 คน	ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการจัด บรรยากาศในการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปฏิบัติ	ลำดับ ที่
1.	สถานศึกษามีการปรับภูมิทัศน์ให้เอื้อต่อ กระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้	4.02	0.92	มาก	2
2.	สถานศึกษามีการจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียน ใช้แหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาอย่างหลากหลาย เช่น ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ สวนพฤกษศาสตร์ เป็นต้น	4.11	0.88	มาก	1
3.	สถานศึกษามีการจัดทำและพัฒนาสื่อการสอน หรือแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาเพื่อสามารถ ให้ผู้เรียนพัฒนาการเรียนรู้ได้ทันต่อเหตุการณ์	3.93	0.94	มาก	3
4.	สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศภายในห้องเรียน ได้อย่างเหมาะสม เช่น ป้ายนิเทศหรือมุมความรู้ ต่างๆ	3.82	1.03	มาก	4
5.	สถานศึกษาจัดให้ครูและบุคลากรได้ศึกษาดูงาน เกี่ยวกับการจัดแสดงในงานวิชาการต่างๆ เพื่อนำ มาประยุกต์ใช้ ในการจัดบรรยากาศในชั้นเรียน	3.82	1.01	มาก	4
6.	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วม กับครูที่จะเสนอแนวคิดในการจัดองค์ความรู้ ภายในห้องเรียน เพื่อให้ได้สาระการเรียนรู้ และเพิ่มบรรยากาศในการเรียน	3.80	0.99	มาก	5
7.	สถานศึกษามีการจัดบุคลากรดูแลอาคารสถานที่ ได้อย่างเหมาะสมและสามารถพัฒนาได้อย่าง ต่อเนื่องและสร้างสรรค์	3.93	0.89	มาก	3
รวม		3.92	0.95	มาก	

ตารางที่ 4.11 พบว่าการบริหารตามกระบวนการขั้นด้านการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ของผู้บริหาร โดยรวมระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.92, S.D.=0.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษามีการจัดการเรียนรู้ โดยให้ผู้เรียนใช้แหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาอย่างหลากหลาย เช่น ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ สวนพฤกษศาสตร์ เป็นต้น ($\bar{X}=4.11, S.D.=0.88$) รองลงมาคือ สถานศึกษามีการปรับภูมิทัศน์ให้เอื้อต่อกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ ($\bar{X}=4.02, S.D.=0.92$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมกับครูที่จะเสนอแนวคิดในการจัดองค์ความรู้ภายในห้องเรียน เพื่อให้ได้สาระการเรียนรู้ และเพิ่มบรรยากาศในการเรียน ($\bar{X}=3.80, S.D.=0.99$)



ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารตามกระบวนการทัศนด้านการเรียนการสอนของ
ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ด้าน การส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อ
พัฒนาผู้เรียน (Y_r)

$n = 270$ คน	ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ	ลำดับที่
1.	สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนเลือกตามความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง	3.82	0.90	มาก	5
2.	สถานศึกษามีการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำประสบการณ์ไปใช้พัฒนาตนเองและประกอบสัมมาอาชีพ	3.93	0.85	มาก	3
3.	สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมเช่น ครู ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม	3.96	0.84	มาก	2
4.	สถานศึกษามีการนำวิทยากรภายนอก หรือในท้องถิ่นมาให้ความรู้ในแต่ละสาระ เพื่อส่งเสริมความรู้และทักษะให้กับนักเรียน	4.04	0.76	มาก	1
5.	สถานศึกษามีการนำนักเรียนศึกษาดูงานในสถานการณ์จริง เช่น การทำงานของเจ้าหน้าที่ในองค์กรต่างๆ แล้วนำความรู้ที่ได้มาปรับประยุกต์ใช้ หรือปฏิบัติในสถานการณ์ต่างๆ	3.89	0.99	มาก	4
6.	สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ที่ปลูกฝังระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ ที่สามารถปรับสภาพในชีวิตพื้นฐานในการอยู่ร่วมกันและทำประโยชน์ให้กับสังคม	3.89	0.88	มาก	4
7.	สถานศึกษามีการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอนที่พัฒนาบุคลิกภาพ เจตคติ ค่านิยมในการดำเนินชีวิต เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และการมีจิตสาธารณะให้แก่นักเรียน	4.04	0.82	มาก	1
รวม		3.94	0.86	มาก	

ตารางที่ 4.12 พบว่าการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ของผู้บริหารโดยรวมระดับปฏิบัติอยู่ในระดับ ($\bar{X}=3.94$, S.D.=0.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 2 ข้อ ได้แก่ สถานศึกษามีการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอนที่พัฒนาบุคลิกภาพ เจตคติ ค่านิยมในการดำเนินชีวิต เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และการมีจิตสาธารณะให้แก่นักเรียน ($\bar{X} = 4.04$, S.D.= 0.82) และสถานศึกษามีการนำวิทยากรภายนอก หรือในท้องถิ่นมาให้ความรู้ในแต่ละสาระ เพื่อส่งเสริมความรู้และทักษะให้กับนักเรียน ($\bar{X} = 4.04$, S.D.=0.76) รองลงมาคือ สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม เช่น ครู ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม ($\bar{X} = 3.96$, S.D.= 0.84) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ โดยให้ผู้เรียนเลือกตามความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง ($\bar{X} = 3.82$, S.D.= 0.90)

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยรวม สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

ตัวแปร (n = 270)	\bar{X}	S.D.	ระดับปฏิบัติ
สมรรถนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot})	3.96	0.55	มาก
การบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน (Y_{tot})	3.98	0.37	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่าสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot})กับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน (Y_{tot}) ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีการปฏิบัติและมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ใกล้เคียงกัน คือ สมรรถนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot}) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 และการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน (Y_{tot}) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ดังนั้น ระดับของสมรรถนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับมาก จึงเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการที่ศูนย์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการที่ศูนย์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y _{tot}
X ₁	0.685**	0.411**	0.293**	0.354**	0.659**	0.653**
X ₂	0.372**	0.663**	0.612**	0.546**	0.671**	0.618**
X ₃	0.485**	0.645**	0.339**	0.644**	0.323**	0.548**
X ₄	0.512**	0.323**	0.241**	0.523**	0.545**	0.674**
X _{tot}	0.327**	0.574**	0.632**	0.612**	0.574**	0.648**

**p < 0.01

จากตารางที่ 4.14 พบว่าสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการที่ศูนย์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการที่ศูนย์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานีรายด้านพบว่า ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (X₁) กับการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ (Y₁) มีความสัมพันธ์สูงกว่าด้านอื่นๆ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r = 0.685$) รองลงมาคือความสัมพันธ์ของด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (X₂) กับการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน (Y₂) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r = 0.671$) ส่วนความสามารถในการควบคุมดูแลและมอบหมายงาน (X₄) กับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (Y₃) มีความสัมพันธ์น้อยที่สุดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r = 0.241$)

ตารางที่ 4.15 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการทัศนด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี การบริหารตามกระบวนการทัศนด้านการเรียนการสอน (Y_{tot})

ตัวแปร	Y_{tot}	X_1	X_2	X_3	X_4
Y_{tot}	1.000	0.653**	0.618**	0.548**	0.674**
X_1		1.000	0.569**	0.594**	0.632**
X_2			1.000	0.610**	0.494**
X_3				1.000	0.584**
X_4					1.000

$p < ** .01$

จากตารางที่ 4.15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.494 – 0.674 โดยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_1) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (X_2) ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ (X_3) ความสามารถในการควบคุมดูแลและมอบหมายงาน (X_4) มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้านกับการบริหารตามกระบวนการทัศนด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ระหว่าง 0.548 – 0.674 มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า โดยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถในการควบคุมดูแลและมอบหมายงาน (X_4) มีความสัมพันธ์กับการบริหารตามกระบวนการทัศนด้านการเรียนการสอน (Y_{tot}) ของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานีสูงสุด ส่วนความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (X_3) มีความสัมพันธ์กับการบริหารตามกระบวนการทัศนด้านการเรียนการสอน (Y_{tot}) ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานีต่ำสุด

ตารางที่ 4.16 แสดงการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการที่ศูนย์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	การบริหารตามกระบวนการที่ศูนย์ด้านการเรียนการสอน Y_{tot}		
	Pearson Correlation	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทางความสัมพันธ์
ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_1)	0.653**	ปานกลาง	ทางบวก
ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (X_2)	0.618**	ปานกลาง	ทางบวก
ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ (X_3)	0.548**	ปานกลาง	ทางบวก
ความสามารถในการควบคุมดูแลและมอบหมายงาน (X_4)	0.674**	ปานกลาง	ทางบวก
สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_{tot})	0.693**	ปานกลาง	ทางบวก

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.16 พบว่าสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการที่ศูนย์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ทุกด้านมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ระหว่าง 0.548 – 0.674 แสดงว่ามีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกทุกค่า

โดยที่ค่าระดับความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถในการควบคุมดูแลและมอบหมายงาน (X_4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.674 รองลงมาคือสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.653 และค่าระดับความสัมพันธ์ที่ต่ำที่สุดคือสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (X_3) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.548

เมื่อพิจารณาจากภาพรวม ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.693 แสดงว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการทัศนด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศนด้านการเรียนการสอนของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยใช้การวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

การวิเคราะห์การถดถอยเป็นกระบวนการทางสถิติ เพื่อให้ได้สมการถดถอยสำหรับการทำนายปรากฏการณ์ต่างๆ สิ่งที่ถูกทำนายเรียกว่า ตัวแปรเกณฑ์หรือตัวแปรตาม คือ ตัวแปรอิสระในกระบวนการนี้ตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์จะมีเพียงตัวเดียว ส่วนตัวแปรอิสระหรือตัวแปรทำนายจะมีกี่ตัวก็ได้ ถ้าหากมีตัวแปรอิสระหรือตัวแปรทำนายเพียงตัวเดียว จะเรียกว่าการถดถอยอย่างง่าย หากตัวแปรอิสระหรือตัวแปรทำนายตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไปจะเรียกว่า การถดถอยพหุคูณ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป หรือการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ (Enter Selection)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้การบริหารตามกระบวนการทัศนด้านการเรียนการสอน (Y_{tot}) ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานีเป็นเกณฑ์ โดยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านเป็นตัวพยากรณ์ โดยเรียงลำดับจากสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด ได้แก่ สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถในการควบคุมดูแลและมอบหมายงาน (X_4) สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_1) สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (X_2) สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถในการคิด วิเคราะห์ (X_3) ผลปรากฏดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์การถดถอยของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี (Y_{tot})

ตัวแปรพยากรณ์	b	B	S.E.b	t	Sig
ค่าคงที่	1.843		0.265	11.12*	0.02
(X_1)	0.332	0.403	0.207	3.85*	0.001
(X_2)	0.945	0.187	0.311	6.32	0.120
(X_3)	2.312	0.263	0.237	7.49*	0.000
(X_4)	0.239	0.576	0.113	4.63*	0.004
	1.134	0.432	0.227	6.682*	0.00
R = 0.733					
R ² = 0.564					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 พบว่าตัวแปรพยากรณ์ทุกตัวแปรส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี (Y_{tot}) และตัวแปรที่ส่งผลที่ดีที่สุด ได้แก่ ด้านความสามารถในการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน (X_4) และด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_1) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R^2) เท่ากับ 0.564 หมายถึง สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพยากรณ์การบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี (Y_{tot}) โดยภาพรวมได้ร้อยละ 56.40

แสดงว่าความสามารถในการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน (X_4) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_1) ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ (X_3) และความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (X_2) ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

จากความสัมพันธ์ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ $Y = 1.843 + 0.332 X_1 + 0.945 X_2 + 2.312 X_3 + 0.239 X_4$
สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้ $Z_{y_{tot}} = 0.576X_4 + 0.403X_1$

จากสมการการถดถอยเชิงพหุคูณข้างต้นสามารถแปลความหมายได้ดังนี้ ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยทดสอบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเมื่อเพิ่มปัจจัยทีละตัว ปรากฏดังนี้

ถ้าตัวแปรสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถในการควบคุม คุณแล และมอบหมายงาน (X_4) มีหน่วยเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานีเพิ่มขึ้นตาม และมีทิศทางเดียวกันกับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยตัวแปรอื่นๆ มีค่าคงที่

ถ้าตัวแปรสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_1) มีหน่วยเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานีเพิ่มขึ้นตาม และมีทิศทางเดียวกันกับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยตัวแปรอื่นๆ มีค่าคงที่

ดังนั้น สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงเป็นไปตามสมมุติฐานงานวิจัยที่ตั้งไว้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสรุปวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการทัศนด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี
2. เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สัมพันธ์ต่อการบริหารตามกระบวนการทัศนด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี
3. เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศนด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

สมมติฐานการวิจัย

1. ระดับของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการบริหารตามกระบวนการทัศนใหม่ด้านการเรียนการสอน อยู่ในระดับมากขึ้นไป
2. สมรรถนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ต่อการบริหารตามกระบวนการทัศนด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี
3. สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศนด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศนใหม่ทางการศึกษาด้านการเรียนการสอนของ โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. ศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดขอบเขตของสมรรถนะไว้ 4 ด้าน คือ
 - 1.1 ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์
 - 1.2 ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ
 - 1.3 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์
 - 1.4 ความสามารถในการควบคุมดูแลและมอบหมายงาน
2. ศึกษากระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษาในด้านการจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมี 5 ด้าน คือ
 - 2.1 การจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้
 - 2.2 การฝึกทักษะกระบวนการ
 - 2.3 การจัดจัดกิจกรรมการเรียนรู้
 - 2.4 การส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้
 - 2.5 การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ได้แก่ อำเภอรัญบุรี ลำลูกกา และหนองเสือ รวม 8 โรงเรียน

ผู้อำนวยการโรงเรียน	8 คน
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	28 คน
ครูผู้สอน	571 คน
รวมประชากร	607 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหาร ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 36 คน
 ครูผู้สอนได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) และหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan) (ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%)
 ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เป็นครูผู้สอน 234 คน
 รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 270 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อคำถามครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา โดยสร้างข้อคำถามภายใต้กรอบแนวคิดและครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งหมด 4 ด้าน คือ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ การคิดวิเคราะห์ การควบคุม และมอบหมายงาน ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert) (Best & Kahn, 1993, pp. 246-250)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามครอบคลุมการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนมีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ การจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ การฝึกทักษะ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert) (Best & Kahn, 1993, pp. 246-250)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1) ขอจัดทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

2) ขอหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้ เป็นหน่วยของกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

3) ส่งหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้เป็นหน่วยของกลุ่มตัวอย่างพร้อมด้วยแบบสอบถามเพื่อการวิจัย และรายนามของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา (ผู้อำนวยการ โรงเรียน และรองผู้อำนวยการ

โรงเรียน) ครูผู้สอน และชองเปล่าติดแถมปีจำหน่ายของถึงผู้วิจัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์

4) รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ จากการส่งแบบสอบถามทั้งหมด 270 ฉบับ ให้กับกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้รับคืนทั้งหมด 270 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

5) นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ จำนวน 270 ชุด ไปวิเคราะห์ผลทางสถิติต่อไป การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลมาตรวจสอบความสมบูรณ์ จัดระเบียบลกรหัสและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

5.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าความเชื่อมั่นได้คำนวณจากสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาช (Cronbach, 1990: 204)

5.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์หาค่า IOC

5.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

5.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.5 หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์แบบ Pearson

5.6 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

5.1 สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 สรุปผลการวิจัยข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารและครูผู้สอน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 86.67 เป็นเพศชายและเพศหญิงจำนวนใกล้เคียงกัน โดยมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 72.22 และมีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 61.85

ส่วนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติข้อมูลพื้นฐานของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการพัฒนาต้นด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

พบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยรวมระดับปฏิบัติทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านความสามารถ

ในการกำหนดวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความสามารถในการควบคุมดูแล และการมอบหมายงาน ส่วนด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

1) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_1) โดยรวมระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถทำให้คณะครูรับรู้จุดประสงค์ของการบริหารกระบวนการเรียนการสอน และมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคตของการศึกษา รองลงมาคือ ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการบรรยากาศสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานกระบวนการเรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

2) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (X_2) ของผู้บริหาร โดยรวมระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารยกย่องชมเชยคณะครูที่ตั้งใจ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถระดมทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมและบรรยากาศที่ทำให้เกิดความพร้อมในกระบวนการเรียนการสอน

3) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (X_3) ของผู้บริหาร โดยรวมระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถกระตุ้นคณะครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ และหาแนวทางใหม่อย่างมีเหตุผลมาแก้ปัญหา เพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน รองลงมาคือ สถานศึกษาจัดให้มีการประเมินผล และใช้ข้อมูลและเหตุผลที่ตรงประเด็นในการวิเคราะห์แบบประเมินทุกกลุ่มสาระ เพื่อพัฒนาปรับปรุงแบบประเมินให้มีประสิทธิภาพ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงเนื้อหาสาระการจัดกิจกรรม รวมทั้งบรรยากาศเพื่อส่งเสริมในด้านการพัฒนาผู้เรียน

4) ความสามารถในการควบคุม ดูแล และการมอบหมายงาน (X_4) ของผู้บริหาร โดยรวมระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษามีการดำเนินการประเมินผลในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ตามลักษณะงาน รองลงมาคือ ผู้บริหารปฏิบัติตนในฐานะผู้นำและที่ปรึกษาแก่คณะครู และเปิดโอกาสให้คณะครูแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมายได้ตามสถานการณ์ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง

บุคคลในเรื่องความจำเป็นและความต้องการในด้านต่างๆ เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แก่ผู้เรียน

ผลการวิจัยระดับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน (Y_{10}) ในภาพรวม พบว่าการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนทั้ง 5 ด้านของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยรวมระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ด้านการฝึกทักษะกระบวนการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้

1) การบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ด้านการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ (Y_1) โดยรวมระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษามีการจัดเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง รองลงมาคือ สถานศึกษามีการกำหนดแนวคิดและหลักการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สถานศึกษามีการปรับปรุงเนื้อหาสาระและสอดคล้องหลักสูตรท้องถิ่นให้เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร

2) บริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนด้านการฝึกทักษะกระบวนการ (Y_2) ของผู้บริหาร โดยรวมระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาส่งเสริมการใช้กระบวนการกลุ่มและการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อฝึกทักษะกระบวนการเรียนรู้ สาระต่างๆ รองลงมาคือ สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเสริมทักษะการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาจัดให้มีการประเมินความพึงพอใจต่อแบบฝึกทักษะกระบวนการ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3) การบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน (Y_3) ของผู้บริหาร โดยรวมระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษาเลือกใช้เทคโนโลยีหรือ ICT อย่างหลากหลาย หรือ การทัศนศึกษาที่เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนการสอนแต่ละหน่วย รองลงมาคือ สถานศึกษามีการสอดแทรกกิจกรรมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม และการชิมชั่งที่ดึงมาในกิจกรรมการเรียนการสอน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน

4) การบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมสนับสนุน การจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ (Y_4) ของผู้บริหาร โดยรวมระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ สถานศึกษามีการจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนใช้แหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาอย่างหลากหลาย เช่น ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ สวนพฤกษศาสตร์ เป็นต้น รองลงมาคือ สถานศึกษามีการปรับภูมิทัศน์ให้เอื้อต่อกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมกับครูที่จะเสนอแนวคิดในการจัดองค์ความรู้ภายในห้องเรียน เพื่อให้ได้สาระการเรียนรู้และเพิ่มบรรยากาศในการเรียน

5) การบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียน (Y_5) ของผู้บริหาร โดยรวมระดับปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมี 2 ข้อ ได้แก่ สถานศึกษามีการส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอนที่พัฒนาบุคลิกภาพ เจตคติ ค่านิยมในการดำเนินชีวิต เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และการมีจิตสาธารณะ ให้แก่นักเรียน และสถานศึกษามีการนำวิทยากรภายนอกหรือในท้องถิ่นมาให้ความรู้ในแต่ละสาระเพื่อส่งเสริมความรู้และทักษะให้กับนักเรียน รองลงมาคือ สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม เช่น ครู ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนเลือกตามความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง

สรุปว่าสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหาร ตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับมากทุกด้าน จึงเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทางบวกของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

ผลการวิจัยความสัมพันธ์ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร ตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานีรายด้านพบว่า ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_1)

กับการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ (Y_1) มีความสัมพันธ์สูงกว่าด้านอื่นๆ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.685 รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ของด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (X_2) กับการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน (Y_5) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.671 ส่วนความสามารถในการควบคุมดูแลและมอบหมายงาน (X_4) กับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (Y_3) มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.241

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายใน ระหว่างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี การบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน (Y_{tot})

ผลการวิจัย พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน มีค่าอยู่ระหว่าง 0.494 – 0.674 โดยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_1) ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (X_2) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (X_3) ความสามารถในการควบคุมดูแลและมอบหมายงาน (X_4) มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้านกับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานีมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า โดยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความสามารถในการควบคุมดูแลและมอบหมายงาน (X_4) มีความสัมพันธ์กับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน (Y_{tot}) ของผู้บริหารและครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานีสูงสุด ส่วนความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (X_3) มีความสัมพันธ์กับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน (Y_{tot}) ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ต่ำสุด

สรุปได้ว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน (Y_{tot}) ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี จึงเป็นไปตามสมมติฐานงานวิจัย ข้อที่ 2

ส่วนที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

ผลการวิจัย สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด ที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี (Y_{101}) คือ สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถในการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน (X_4) และสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ 0.576 และ 0.403 ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าประสิทธิภาพพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.564 หมายถึงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพยากรณ์ การบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี (Y_{101}) โดยภาพรวมได้ร้อยละ 56.40 แสดงว่าโดยภาพรวมสมรรถนะ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน (X_4) ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ (X_1) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (X_3) และความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ (X_2) ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี (Y_{101}) สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่าสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี จึงเป็นไปตามสมมติฐานงานวิจัยข้อที่ 3

5.2 อภิปรายผล

อภิปรายผลระดับของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

จากการศึกษาระดับของสมรรถนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่าสมรรถนะที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารต้องแสดงความสามารถของภาวะผู้นำตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามจุดมุ่งหมาย โดยใช้องค์ประกอบของสมรรถนะที่ผู้บริหารพึงมีเป็นไปตามทฤษฎีของ โรเบิร์ต ควินน์ (Robert Quinn, 2009) คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการคิดวิเคราะห์ และด้านการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด เนื่องจากผู้บริหารควรมีทิศทางที่เด่นชัดสร้างสรรค์หรือแปลกใหม่ เพื่อเป็นการพัฒนาระบบการทำงานให้ตรงและถูกต้องตามแผนงานที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คอตเตอร์ (Kotter, 1996 : 72) ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์จึงเป็นการชี้แนวทางการพัฒนาองค์กร และในทำนองเดียวกันก็

จะสะท้อนถึงผู้นำด้วยจากวิสัยทัศน์นี้เอง เพราะวิสัยทัศน์จะเป็นทิศทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร

สมรรถนะด้านการควบคุม คุณแล และมอบหมายงาน มีความสำคัญและมีระดับการปฏิบัติระดับมากรองลงมา เพราะความสามารถด้านนี้มีความโดดเด่นในเรื่องการบริหารบุคลากร โดยเฉพาะครูผู้สอนในสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องมีความรอบรู้และใส่ใจในความสามารถความถนัดของบุคลากร เพื่อให้เหมาะสมกับงานที่มอบหมายซึ่งจะทำให้การดำเนินการสำเร็จและพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นางลักษณ์ ภิญโญมงคล (2552) การมอบหมายงานเป็นการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมอบหมายงาน และความรับผิดชอบให้แก่บุคคลอื่น โดยมั่นใจว่าผู้รับมอบหมายมีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จะทำงานๆ นั้นได้บรรลุผลตามต้องการ สิ่งสำคัญในการมอบหมายงาน คือ งานที่ถูกมอบหมายไปนั้นยังคงเป็นงานของผู้มอบหมายไม่ใช่งานของผู้รับมอบ ดังนั้น ความรับผิดชอบในผลงานที่เกิดขึ้นยังเป็นของผู้มอบหมายงานโดยตรง นั่นก็คือผู้บริหารงาน

ดังนั้น การมอบหมายงานที่ดีนอกจากทำให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กรแล้ว ยังก่อให้เกิดผลดีอีกหลายประการที่ตามมา ได้แก่ 1) การประหยัดเวลาในการทำงาน เพราะถ้าผู้รับมอบหมายงานมีความชำนาญและทักษะในการทำงาน จะสามารถดำเนินการได้บรรลุผลภายในเวลาอันรวดเร็ว 2) การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานหรือทีมงานอื่นๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน และ 3) การสร้างขวัญกำลังใจแก่ทีมงาน เนื่องจากได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ เพื่อสร้างโอกาสในการเติบโตในอนาคต เป็นต้น

สำหรับด้านความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ พบว่ามีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ใน 4 สมรรถนะทั้งหมด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ให้ความสำคัญน้อยกว่าด้านอื่นๆ เพราะทั้ง 2 ด้านนี้เป็นความสามารถที่ผู้บริหารทุกคนจะต้องมี จึงมุ่งมองไปที่การปฏิบัติตามนโยบายมากกว่า โดยมุ่งหวังถึงผลที่จะได้รับ นั่นคือ ตัวนักเรียนหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ วีระกานท์ ศรีสมัย (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านลักษณะนิสัย ด้านอัตมโนทัศน์ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านแรงจูงใจ จะเห็นได้ว่าด้านความรู้และด้านแรงจูงใจอยู่ในระดับต่ำกว่าทุกด้าน แต่อย่างไรก็ตามถ้าผู้บริหารเห็นความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจในการ

ทำงานของบุคลากร เพราะการทำงานในทุกองค์กรหากขาดพลังหรือสิ่งจูงใจในการทำงานแล้ว อาจส่งผลให้ขาดชีวิตชีวาในการทำงาน

จากเหตุผล และทฤษฎีทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปถึงสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำเพื่อบริหารการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการปรับเปลี่ยนการศึกษาของไทย โดยใช้ความสามารถหรือสมรรถนะทั้ง 4 ด้าน คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างแรงจูงใจ การคิดวิเคราะห์ และการควบคุม ดูแล และมอบหมายงานตรงตามทฤษฎีของ โรเบิร์ต ควินน์ (Robert Quinn ,2009) เพื่อการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพของเด็กไทยอย่างสร้างสรรค์ตามเป้าหมายที่วางไว้

อภิปรายผล ระดับการบริหารตามกระบวนการทัศนด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

จากการศึกษาระดับการบริหารตามกระบวนการทัศนด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่า ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญของระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการฝึกทักษะกระบวนการ อยู่ในระดับการปฏิบัติสูงสุด ทั้งนี้เป็นเพราะการใช้ทักษะกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อการทำงาน การดำรงชีวิตที่สงบสุข รู้จักดำรงตนอยู่ในทุกสถานการณ์ รู้จักกระบวนการคิดและแก้ปัญหาได้ดี ทักษะกระบวนการทั้งด้านความคิด และการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องสอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และความแตกต่างของผู้เรียน โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง มีการฝึกปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ คิดเป็น ทำเป็น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมหมาย สร้อยนาคพงษ์ (2550 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องสมรรถภาพในการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโว้ เขต 1 พบว่าด้านสมรรถนะในการทำงานและการแก้ปัญหาอยู่ในระดับมาก นั่นก็คือ ทักษะกระบวนการและการแก้ปัญหาเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารกระบวนการเรียนการสอน

นอกจากนี้ ด้านการจัดเนื้อหาสาระ อยู่ในระดับมากรองลงมา ดังจะเห็นได้จากการสอนและการประเมินผลการเรียนการสอนที่จะเน้นด้านการถ่ายทอดเนื้อหาความรู้ และวัดผลที่ผู้เรียนได้รับจากกิจกรรมที่มีการถ่ายทอดแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น การจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง และฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่องหรือการจัดการเรียนการสอน โดยใช้แหล่งเรียนรู้และวิทยากรด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มสาระให้ตรงตามหลักสูตร เช่น สาระท้องถิ่น ดังนั้นด้านการจัดเนื้อหาสาระจึงมีความสำคัญต่อการบริหารกระบวนการทัศนด้านการเรียนการสอนสอดคล้องกับงานวิจัยของ มาร์มอน (Marmon, 2002 : Abstract) ที่ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของผู้บริหาร ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องการ

แนะนำหลักสูตรทั่วไป และหลักสูตรพิเศษที่เป็นการสอดแทรกเนื้อหาสาระเข้าไปในกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างครอบคลุมและลึกซึ้งในสังคมและท้องถิ่นของตนเอง

ส่วนด้านการส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ อยู่ในระดับสุดท้าย อาจเนื่องจากสถานศึกษาบางแห่งยังไม่เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมกับครูที่จะเสนอแนวคิดในการจัดองค์ความรู้ภายในห้องเรียน อย่างไรก็ตามการเรียนการสอนจะสมบูรณ์แบบใด สิ่งสำคัญในการเรียนรู้เพื่อให้ได้สาระที่ครบถ้วนจึงควรเพิ่มบรรยากาศในห้องเรียน เพื่อดึงดูดความสนใจต่อผู้เรียน เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ที่น่าสนใจ ไม่เบื่อหน่าย จึงถือได้ว่าการเพิ่มบรรยากาศในการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเรียนการสอน โดยตรงเช่นเดียวกัน

จากเหตุผลและทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น จึงสรุปได้ว่าการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ทั้ง 5 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ ด้านการฝึกทักษะกระบวนการ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ และด้านการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน มีความสำคัญและมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก มีแนวทางที่มุ่งเน้นฝึกทักษะกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ โดยการถ่ายทอดเนื้อหาสาระการเรียนรู้และการวัดผล ประเมินผล ด้านเนื้อหาที่ผู้เรียนได้รับจากการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะทำให้นักเรียนเป็นบุคคลที่มีความสมบูรณ์ เฝิบพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะต่างๆ เพื่อให้สามารถอยู่ในสังคมได้ สอดคล้องและรองรับกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 กำหนดให้มีการปฏิรูปการเรียนรู้ด้วยการปฏิรูปการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวิทยาการเทคโนโลยี การจัดการศึกษา จึงมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก โดยมุ่งเน้นให้ทุกคนเกิดทักษะมีความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถพัฒนาศักยภาพแห่งตนให้ก้าวสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ที่จำเป็นต้องได้รับการฝึกฝน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ควรได้รับการพัฒนาให้เกิดแก่ตัวผู้เรียน เพื่อพัฒนาให้เป็นคนเก่ง คนดี และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

อภิปรายผลความสัมพันธ์ทางบวกของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

จากการศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี พบว่า สมรรถนะ

ทั้ง 4 ด้านของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก โดยมีระดับค่าความสัมพันธ์สูงสุด คือด้านความสามารถในการควบคุม คุณแล และมอบหมายงาน เพราะการควบคุม คุณแล และมอบหมายงานที่ตรงกับความถนัดและความสามารถของบุคลากร ไม่ได้ส่งผลดีเฉพาะตัวผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังส่งผลดีต่อครูผู้สอนของสถานศึกษาด้วย เพราะการมอบหมายงานเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้มีประสบการณ์ในการทำงานเป็นขวัญกำลังใจ ทำให้สถานศึกษามีผลงานมากขึ้น งานดำเนินไปอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับ นงลักษณ์ ภิญญอมงคล (2552) การมอบหมายงานไม่ใช่เพียงเป็นกระบวนการในการพัฒนาลูกน้องหรือทีมงานเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการที่ทำให้ทั้งลูกน้องและหัวหน้างานสามารถพัฒนาได้ทั้ง 2 ฝ่าย หรือทำให้เกิดสถานการณ์ที่เป็น Win-Win Situation คือได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย นอกจากนี้งานวิจัยของ ตรีชฎา ปันทิม (2548) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับผลการปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สพท.เชียงใหม่ เขต 1 พบว่าด้านความสัมพันธ์ที่มีการปฏิบัติบ่อยครั้ง คือผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและทุกฝ่ายได้ทำงานอย่างประสานความสัมพันธ์กัน ดังนั้นผลการวิจัยจึงทำให้ทราบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญต่อสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถในการควบคุม คุณแล และมอบหมายงาน เนื่องจากสถานศึกษามีการดำเนินการประเมินผลในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ตามลักษณะงานและปฏิบัติตนในฐานะผู้นำและที่ปรึกษาแก่คณะครู พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้คณะครูแสดงความคิดเห็นในงานที่ได้รับมอบหมายได้ตามสถานการณ์

ความสัมพันธ์ระดับรองลงมาคือ ด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสามารถทำให้ครูรับรู้ถึงแนวทาง จุดประสงค์ของแผนการดำเนินงานด้านการเรียนการสอน และมองเห็นภาพความสำเร็จในอนาคตของการศึกษา ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง และความก้าวหน้าในอนาคต สอดคล้องกับ ดูก (Duke, 1987 : 51) วิสัยทัศน์ทำให้ผู้บริหารมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริงขององค์กร และสามารถกำหนดภาพในอนาคตขององค์กรได้ว่าต้องการให้เป็นอย่างไร เพื่อกำหนดกิจกรรมและแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามต้องการ และยังเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ สามารถชี้ให้เห็นได้ว่าจะทำอะไร และทำอย่างไร จึงจะบรรลุเป้าหมายนั้น

สำหรับความสัมพันธ์ด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์อยู่ในระดับต่ำสุด เนื่องจากผู้บริหารและครูไม่ได้มุ่งเน้นความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ในอันดับต้นๆ เพราะเป็น

ความสามารถที่ผู้นำทุกคนต้องมีอยู่แล้ว ถ้าผู้นำขาดความสามารถด้านนี้จะไม่สามารถทำงานด้านการบริหารได้ จึงทำให้ผู้บริหารจัดวางแผนงานตามหลักการบริหารที่สำคัญและจำเป็นในกระบวนการด้าน การเรียนการสอน นั้นหมายถึงผลที่จะส่งถึงตัวผู้เรียนนั่นเอง อย่างไรก็ตาม การคิดวิเคราะห์ยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะขาดไม่ได้ เพราะผู้บริหารต้องมีความสามารถในการรับข้อมูลข่าวสารในรูปขององค์ความรู้และนำไปปรับใช้ให้ได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด คุณสมบัติที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้กล้าคิด กล้าทำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัศมี แดงสุวรรณ (2552) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาครูด้านการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งพบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ซึ่งหมายถึงผู้บริหารต้องใช้ทักษะการคิด วิเคราะห์ ในการบริหารงานเป็นหลักสำคัญ จึงทำให้การดำเนินงานเดินหน้าควบคู่ไปกับการพัฒนาจนสามารถทำให้ผลงานบรรลุตามเป้าหมายได้

จากเหตุผลและข้อคิดเห็นจากงานวิจัยตลอดจนหลักการ ทฤษฎีของนักวิชาการหลายๆ ท่าน จึงทำให้ทราบว่าสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ด้านความสามารถในการควบคุม ดูแล และมอบหมายงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกกับการบริหารตามกระบวนการด้าน การเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

อภิปรายผลสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการด้าน การเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

จากการศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการด้าน การเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยรวมสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ด้านความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และด้านความสามารถในการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการด้าน การเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยเฉพาะด้านความสามารถในการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน จะส่งผลต่อการบริหารมากที่สุด รองลงมาคือด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เป็นเพราะสมรรถนะทั้ง 2 ด้านนี้เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเอื้ออำนวยให้เกิดการบริหารตามกระบวนการด้าน การเรียนการสอนส่งผลในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้มีศักยภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงสุด เป็นไปตามเป้าหมายของการบริหารการศึกษาในโรงเรียน

ที่ผลักดันและส่งเสริมให้คณะครูปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ และส่งผลให้สถานศึกษาพัฒนา ก้าวทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุลลิแวน (Sullivan, 1996) ที่ได้ศึกษาถึงสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารบุคคลในอนาคต ซึ่งพบว่าสมรรถนะที่ผู้บริหารพึงมี คือความรอบรู้ งานในองค์กรและการขับเคลื่อนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นั่นก็คือการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงาน ส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ มาร์มอน (Marmon, 2012) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษา ซึ่งพบว่าการสร้างวิสัยทัศน์เป็นส่วนสำคัญในการจัดการศึกษา เพราะผู้บริหารย่อมพัฒนาให้เป็นที่ไปตามแนวทางและเป้าหมายจนสามารถบริหารจัดการให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ส่งผลต่อการบริหารในระดับต่ำสุด ทั้งนี้เป็นเพราะมุมมองของผู้บริหารส่วนใหญ่อาจมองว่าสมรรถนะทั้ง 2 ด้านนี้ ผู้บริหารปฏิบัติอย่างสม่ำเสมออยู่แล้ว จึงต้องปรับเปลี่ยนการบริหารบางอย่างเพื่อความเหมาะสมในการดำเนินงาน แต่อย่างไรก็ตามสมรรถนะทั้ง 2 ด้านนี้ ยังเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการบริหารจัดการเพราะเป็นการกระตุ้นให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนวทางการส่งเสริมทักษะกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ โรเบิร์ตควินน์ (Robert Quinn, 2009) ที่ให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้านที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี

จะเห็นได้ว่าผลการวิจัยสมรรถนะหลักทั้ง 4 ด้านเกี่ยวกับความสัมพันธ์ และการส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานีไม่แตกต่างกัน และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน นั่นเป็นเพราะผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานีได้บริหารจัดการด้านการเรียนการสอนเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ จึงส่งผลต่อการบริหารทั้งครูผู้สอนและการปฏิบัติงานจนสามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ของสถานศึกษาและแผนงานดำเนินการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี ทั้งในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

จากผลการวิจัยเรื่องสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ตามวัตถุประสงค์ทั้งหมดนั้นจึงทำให้ทราบว่า สมรรถนะหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน รวมทั้งการบริหารตามกระบวนการทศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สมรรถนะหลัก

ทั้ง 4 ด้าน ยังมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี จากผลการวิจัยนี้ทำให้ทราบว่า สมรรถนะของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ซึ่งทั้งหมดเป็นไปตามทฤษฎีของ โรเบิร์ต ควินน์ (Robert Quinn, 2009) ที่แบ่งบทบาทสมรรถนะของผู้บริหารไว้คือ บทบาทในการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารประกอบด้วย ด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ส่วนบทบาทในการบริหารจัดการคือ ด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และด้านความสามารถในการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน จึงสรุปได้ว่าผู้บริหารจะต้องมีสมรรถนะของผู้บริหารในการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เพื่อการพัฒนาการศึกษาอย่างสร้างสรรค์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 เพื่อศึกษาภาพและคุณภาพของการศึกษาไทยต่อไป

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี มีข้อเสนอแนะที่ควรให้ความสนใจ ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในเรื่องของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน

5.3.1.1 หน่วยงานภาครัฐหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ในด้านสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา

5.3.1.2 ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในด้านการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนในการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง โดยประยุกต์หลักวิชาการและกิจกรรมการพัฒนา ควรมุ่งไปถึงสถานการณ์จำลอง การระดมพัฒนาสมองในการฝึกปฏิบัติร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การศึกษาดูงาน โรงเรียนดีเด่นมากกว่าการอบรมเนื้อหาวิชาการ

5.3.1.3 สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะบริหารโรงเรียนที่มีภารกิจซับซ้อนมากขึ้นทุกวัน ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรนำมาพิจารณาในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา และในการพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยต้องให้ความสำคัญกับสมรรถนะในการเป็นผู้นำทุกด้านของผู้บริหาร

5.3.1.4 ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ควรศึกษาผลการวิจัยนี้ เพื่อสำรวจตนเองว่ามีสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ในการเป็นผู้นำด้านใดค้อยู่ และหาวิธีปรับปรุงพัฒนาด้านที่ค้อย่นั้นให้สูงขึ้น โดยการเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา การศึกษาคูงานในประเทศและต่างประเทศ การศึกษาต่อ เพื่อให้มีโลกทัศน์กว้างไกล จะได้นำความรู้ และประสบการณ์ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

5.3.1.5 ผลจากการวิจัยทำให้ทราบว่า สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความสามารถ การสร้างแรงจูงใจและด้านความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ซึ่งไม่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน แต่เป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ผู้บริหารและครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี ควรนำสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ด้านนี้มาปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องก็ย่อมส่งผลดีต่อการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรนำผลการวิจัยในครั้งนี้ไปปรับใช้กับหน่วยงานหรือสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้อื่น และโน้มน้าวให้ผู้อื่นเปลี่ยนทัศนคติไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

5.3.2.2 ควรศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานีกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ

5.3.2.3 ควรนำความสามารถรายด้านของสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปศึกษาค้นคว้าหรือวิจัย เช่น

- การศึกษาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อกระบวนการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อให้ทราบถึงจุดเด่น จุดค้อยของผู้บริหาร

- การศึกษาความสามารถในการสร้างแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารด้านการเรียนการสอน เพื่อศึกษาปัจจัยที่เป็นปัญหาในด้านต่างๆ ของผู้บริหาร

- ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ใหม่ในการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. 2549. การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ.
กรุงเทพฯ. กระทรวงศึกษาธิการ.

_____. 2546. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม
(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548 พร้อมกฎหมายที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาค
พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ).

_____. 2550. หลักสูตรการพัฒนาคู และศึกษานิเทศก์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อ
รองรับการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1 .กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

_____. 2552. หลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทองกลม
จำกัด.

กลุ่มนโยบายและแผนงาน .2552. นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจังหวัด
ปทุมธานีเขต 2 ปีงบประมาณ 2552 . สพม. เขต 4 ปทุมธานี

กลุ่มวิจัยและพัฒนาวิชาชีพ และ สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ .2552. การวิจัยเพื่อพัฒนา
วิชาชีพทางการศึกษา: แนวคิดสู่การปฏิบัติ .สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2546. การคิดเชิงวิเคราะห์. กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย.

เกียรติศักดิ์ ทันจันทร์ .2543. การศึกษาการดำเนินประกันคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนใน

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร .วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. คณะ
ครุศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

ขวัญจิรา ทองนา. 2547. ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัย

นาฏศิลป์ กรมศิลปากร. ปริญญาโท กศม. (การอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ .บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (อัครา).

คณะทำงานโครงการสมรรถนะ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548. คู่มือ

สมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

จิรประภา อัครบวร .2549. “Competency คืออะไร.”. โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- เจียมจิตร ศรีฟ้า. 2545. ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริหารโรงเรียนของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ สังกัดกรุงเทพมหานคร. ปรินญา นิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษา). กรุงเทพฯ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (อัคราณา).
- ชัชรินทร์ ชวนวัน. 2547. “ความหมายของสมรรถนะ,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.gotoknow.org/blogs/posts/3895?> [สืบค้นเมื่อ 16 พฤศจิกายน 2553]
- ชูศรี วงศ์รัตนะ .2553 . เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. นนทบุรี: ไทเนรมิตกิจ อินเตอร์ โพรแกรสซฟ.
- ตรีชฎา ปันทิม. 2548. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารการศึกษา กับ ผลการปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. เชียงใหม่ เขต 1”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต . บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ทนุพันธ์ นิธิเรือง .2547. การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15. บทคัดย่อ. (อัคราณา).
- ทิพมาศ แก้วชิม. 2542 . แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรี นครินทรวิโรฒ. ปรินญา นิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (อัคราณา).
- ทิพสุดา ลีลาศิริคุณ. 2545 . ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการ สังกัดกรมประชาสงเคราะห์. สารนิพนธ์ กศม. (จิตวิทยาการศึกษา). กรุงเทพฯ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (อัคราณา).
- ทิสนา แจมมณี. 2547. “การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน,” รายงานการวิจัย. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทือน ทองแก้ว .2552. สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธราวรรณ พลหาญ .2543. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาสารคาม. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชเนศ ขำเกิด. 2550. “สมรรถนะเฉพาะและตัวบ่งชี้ของผู้บริหารสถานศึกษา,” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <http://gotoknow.org/blog/tanes/77080>. [สืบค้นเมื่อ 24 ตุลาคม 2553].
- นงลักษณ์ ภิญ โยุมงคล. 2552. วิธีสู่ผู้นำระดับโลก = World class leadership. กรุงเทพฯ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง. 2550. รูปแบบสมรรถนะของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. 2546. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.scphkk.ac.th/ULIB/dublin.php?ID=13399108392> [สืบค้นเมื่อ 7 ธันวาคม 2553].
- บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์. 2550. ระเบียบวิธีการวิจัย: แนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: บริษัท ยูแอนดีไอ อินเตอร์มีเดีย จำกัด.
- บุศรา เตียรบรรจง. 2546. แรงจูงใจที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพยาบาลโรงพยาบาลสิงห์บุรี. สารนิพนธ์ บช.ม. (การจัดการ) กรุงเทพฯ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เบญจพร แก้วมีศรี. 2545. บทบาทของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ. วิทยานิพนธ์. บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประเวศ วะสี. 2541. “การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ,” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <http://www.sut.ac.th/teedu/news/Teach.html> [สืบค้นเมื่อ 16 มกราคม 2554].
- พรชัย ภาพันธ์. 2547. “เมื่อโรงเรียนเป็นนิติบุคคลทุกคนต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง,”. วารสารวิชาการ.7,1 (ม.ค.-มี.ค.2547) 39-45 : ภาพประกอบ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์. 2547. **Leadership for Organizational Effectiveness**. การบริหารคน. 3(24), น.65, 68.
- ระเบียบ เชื้อชาชาญ. 2550. การศึกษาสมรรถนะการด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตภาษีเจริญ. ปรินญาณินพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รัตติกง จงวิศาล. 2544. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”. แพรภัทธ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/blog/theories/236686.com> [สืบค้นเมื่อ 24 กันยายน 2552].
- รัศมี แดงสุวรรณ. 2552. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาครูด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ Dara TBM ของโรงเรียนคาราวินวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่,” รายงานการวิจัย. โรงเรียนคาราวินวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2542. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2525. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.
- สัฎฐวณ สายยศ และอังคณา สายยศ. 2548. หลักการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร. ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- วิจารณ์ พานิช. 2550. “วิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะ” จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์. 73. 2-3.
- วีระกานท์ ศรีสมัย. 2551. สมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 : วิทยานิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- วีระพันธ์ สิทธิพงศ์. 2551. การบริหารจัดการเรียนรู้ตามกระบวนการที่ศันใหม่ทางการศึกษา. สถาบันวิทยาการการเรียนรู้ (2548) เด็กไทยใครว่าโง่ เปลี่ยนการเรียนรู้ของเด็กไทยให้ทันโลก กรุงเทพฯ. สถาบันวิทยาการการเรียนรู้.
- _____. 2551. “การบริหารจัดการเรียนรู้ตามกระบวนการที่ศันใหม่ทางการศึกษา,” ผู้นำทางวิชาการ . มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- _____. 2551. “การพัฒนาหลักสูตร,” ผู้นำทางวิชาการ .มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วิโรจน์ สารรัตนะ .2553. สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล

บรรณานุกรม (ต่อ)

- คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยขอนแก่น. หจก : โรงพิมพ์คลังน่านานาวิทยา.
- ศิริพร จันทศรี. 2550. การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การวิจัยและสถิติทางการศึกษา). กรุงเทพฯ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมบุญ ศรีสรรหิรัญ. 2548. “การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี,” วารสารสหศาสตร์. ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 (พฤศจิกายน 2548) หน้า 217-245.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. 2549. “ความหมายของสมรรถนะ,” [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/main2/article/article-somsak/> [สืบค้นเมื่อ 11 พฤศจิกายน 2553]
- สมหมาย สร้อยนาคพงษ์. 2550. สมรรถภาพในการนำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ. 2548. “เอกสารสมุดปกขาว ก้าวต่อไปของการปฏิรูประบบราชการ,” เอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2550. “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10,” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=139> [สืบค้นเมื่อ 8 ธันวาคม 2553].
- สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ. 2552. เปิดโลกงานวิจัยสู่สังคมแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2552. การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ และการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ.
- สินินทร จันทร์ผง. 2545. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน. การค้นคว้าแบบอิสระ. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุวิทย์ มูลคำ. 2551. กลยุทธ์ การสอนคิดวิพากษ์. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ไสว พักขาว. 2547. “การวิจัยในชั้นเรียน,”. ผลงานวิชาการ. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. 2747. “ความหมายของสมรรถนะ,” [ออนไลน์].
 เข้าถึงได้จาก http://www.kmutt.ac.th/jif/public_html/cited_search.php?TextSearch
 [สืบค้นเมื่อ 7 ธันวาคม 2553].
- อาภรณ์ ใจเที่ยง. 2544. “การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ,”
 วารสารครูสาร. คณะครุศาสตร์ .สถาบันราชภัฏนครปฐม. ปีที่ 3 ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2544.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. 1993. **Research in education**. Boston : Allyn and Bacon.
- Byars,L.L and Rue,L.W. 2007. **Human Resource Management**.Boston, Mass : Irwin
- Cronbach, 1990. L.J. Cronbach. 1990. **Essentials of psychological testing**. (5th edn. ed.),
 Harper & Row, New York .
- Daft, R. 2008. **Leadership : Theory and Practice**. New York : Drydon Press, Harcourt Brace.
- Day & Lance. 2004. “ความหมายของภาวะผู้นำ,” [Online]. เข้าถึงได้จาก
http://en.wikipedia.org/wiki/Lance_Armstrong_Foundation
 [สืบค้นเมื่อ 14 ตุลาคม 2553].
- Dubois D. David, Rothwell J. William. 2004. “Competency – Based Human Resource
 Management,” **Davies – Black Publishing** .California.
- Duke, D. L. 1987. **School Leadership and Instructional Improvement**. New York: Random
 House.
- Fullan. M. 2006 . “Change Theory : A force for school improvement,”. **The Development
 of Transformational Leaders for the Educational Decentralization**.
 Bangkok : Ministry of Education.
- _____. 2005 . “8 Forces for Leaders of Change Learning to Lead Change,” **National Staff
 Development Council** : Vol. 26. No. 4.
- Gomez – Megie,Balkin & Cardy. 2008. **Management : people, Performance, Change**.
 New York : McGraw – Hill.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hellriegel D., Jackson, S.E., and Slogum, J. W. 2005. "Management: A competency-based Approach," (9th ed.). **Cincinnati, OH** : South-Western.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. 2001. **Management of Organizational Behavior**. California: Prentice Hall, (n.d.).
- Kotter, John P. 1996. "Leading Change," **Boston : Massachusetts**, Harvard Business School Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. 1970. "Determining sample size for research activities," **Educational and Psychological Measurement**, 30, 607-610.
- Leonard & Hilgert .2007. **Superrision** : consepts and practices of Management.
- Marmon, DH. 2002. **Core competencies of professional service providers in federally Funded education programs**. The University of Tennessee.
- Marquis & Huston. 2006. "Leadership Role and Management Functions in Nursing," **Theory & Application**. **Philadelphia** : Lippincott Williams & Wilkins.
- Mcgregor, Douglas M. 1960. "The Human Side of Enterprise," **Newyork : Mcgraw-Hill Book Compang**.
- Neill A.S. 1958. "SUMMER HILL," **Radical approach to child rearino Education Editor, North Amercian Newspaper Allance Edition**. New York.
- Robert Quinn. 2009. "A Spatial Model of Effectiveness Criteria," **Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis**. *Management Science*.29 (3): 363.
- _____.2009. "Leadership Competency Model & Leadership Roadmap," **Powerpoint**.
- Schultz and Schultz . 1998. Schultz & Schultz Enterprises, Inc. "**Develop by Job engagement**" [Online]. เข้าถึงได้จาก <http://www.schultzandschultz.com> [สืบค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2553].
- Sherman,G. 2004. **Competency based HRM**. New Delhi : McGraw-hill.
- Sullivan & Decker. 2005. **Effective Leadership Management Nursing New Jersey** : PrenticeHall. [Online]. เข้าถึงได้จาก <http://www.scribd.com/ppapichaya/d/31023260-> [สืบค้นเมื่อ 14 ธันวาคม 2553].

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Tourangeau, A.E. 2003. "Building nurse leader capacity," **Journal of Nursing Ad-ministration**.
33 (12), 624-626.
- Vroom, V.H. 2000. "Leadership and the decisionmaking process," **Organizational Dynamics**.
Vol. 28 No. 4, pp. 82-94.





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพของแบบทดสอบ



รายนามผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพของแบบทดสอบ

1. ดร. ไพบุลย์ ไสยวงศ์
ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วสันต์ รังรองรัตน์
ข้าราชการบำนาญ ภาควิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รุ่งอรุณ รังรองรัตน์
หัวหน้าภาควิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.สุทธิพร บุญส่ง
หัวหน้าภาควิชาการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
5. นายประเสริฐ นิลนวลอุบล
ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดมูลจินดาราม
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2



ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่องานวิจัย

แบบสอบถาม

สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการ ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

.....

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาวิจัยในการศึกษาสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการที่ศูนย์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

2. แบบสอบถามชุดนี้มี 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

ตอนที่ 3 แบบสอบถามสภาพการบริหารตามกระบวนการที่ศูนย์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

ข้อมูลที่ได้รับจะนำไปเพื่อการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยจะปฏิบัติตามจรรยาบรรณของการวิจัยอย่างเคร่งครัด ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานในหน้าที่ และสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด ขอความกรุณาท่านได้ตอบให้ครบทุกข้อและตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยมีความเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางรุ่งนภา มหาเกตุ

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

() เพศชาย

() เพศหญิง

2. ระดับการศึกษา

() ปริญญาตรี

() ประกาศนียบัตรบัณฑิต วิชาชีพครู

() ปริญญาโท

() ปริญญาเอก

3. ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

() ผู้บริหารสถานศึกษา

() ครูผู้สอน

4. ประสบการณ์การทำงาน

() น้อยกว่า 5 ปี

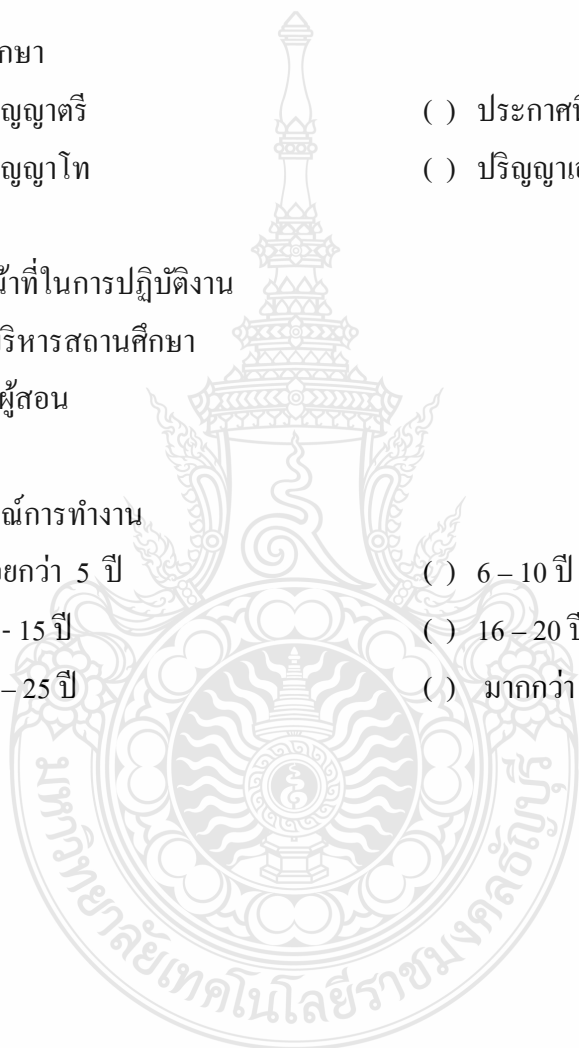
() 6 – 10 ปี

() 11 - 15 ปี

() 16 – 20 ปี

() 21 – 25 ปี

() มากกว่า 25 ปีขึ้นไป



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี

คำชี้แจง ขอให้ท่านตอบแบบสอบถาม สมรรถนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาของท่าน
ในด้านความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ
ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ความสามารถในการควบคุม ดูแล และมอบหมายงาน
และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณา
ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

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

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
1. ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์						
1	ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็น จริงและความก้าวหน้าในอนาคต					
2	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการจัดการ ศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของ สภาพสังคม					
3	ผู้บริหารสามารถทำให้คณะครูรับรู้ จุดประสงค์ของการบริหาร กระบวนการ เรียนการสอน และมองเห็นภาพ ความสำเร็จในอนาคตของการศึกษา					

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
4	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมีสมรรถภาพ ความรู้ และความตั้งใจในการจัดกระบวนการเรียนการสอน					
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานกระบวนการเรียนรู้ และสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้					
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นทักษะกระบวนการที่เหมาะสมกับผู้เรียน					
7	ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการจัดบรรยากาศสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
2. ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ						
1	ผู้บริหารมีศิลปะในการพูดโน้มน้าวจิตใจให้คณะครูเข้าใจในวัตถุประสงค์ของกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน					
2	ผู้บริหารช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันและให้คำแนะนำส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ					
3	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้คณะครูแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวทางส่งเสริมทักษะกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน					

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
4	ผู้บริหารมอบงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ให้กับคณะครูทำให้เกิดสิ่งใหม่เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา					
5	ผู้บริหารสามารถระดมทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมและบรรยากาศที่ทำให้เกิดความพร้อมในกระบวนการเรียนการสอน					
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอน					
7	ผู้บริหารยกย่องชมเชยคณะครูที่ตั้งใจและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
3. ความสามารถในการคิด วิเคราะห์						
1	ผู้บริหารเป็นผู้กล้าคิด กล้าทำ และมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อประโยชน์ต่อคุณภาพการศึกษา					
2	ผู้บริหารมีการริเริ่มในการกำหนดนโยบายการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน อย่างเหมาะสม					
3	ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
4	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นคณะครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ และหาแนวทางใหม่อย่างมีเหตุผลมาแก้ปัญหาเพื่อส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน					
5	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงเนื้อหาสาระการจัดกิจกรรม รวมทั้งบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมในด้านการพัฒนาผู้เรียน					
6	ผู้บริหารให้มีการเลือกใช้เทคนิควิธีการต่างๆ ในการประเมินผล ด้านทักษะกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้การสอนอย่างเหมาะสม					
7	สถานศึกษาจัดให้มีการประเมินผล และใช้ข้อมูลและเหตุผลที่ตรงประเด็น ในการวิเคราะห์แบบประเมินทุกกลุ่มสาระ เพื่อพัฒนาปรับปรุงแบบประเมินให้มีประสิทธิภาพ					
4. ความสามารถในการควบคุม ดูแล และการมอบหมายงาน						
1	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ					
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรตามความรู้ความสามารถแต่ละคนได้อย่างชัดเจน					

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
3	ผู้บริหารควบคุม กำกับติดตาม และ นิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความรู้ ความสามารถ และเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา					
4	ผู้บริหารปฏิบัติตนในฐานะผู้นำและ ที่ปรึกษาแก่คณะครู และเปิดโอกาสให้ คณะครูแสดงความคิดเห็นในงานที่ ได้รับมอบหมายได้ตามสถานการณ์					
5	ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคล ในเรื่องความจำเป็นและความ ต้องการในด้านต่างๆ เพื่อเป็นเครื่องมือ ในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แก่ ผู้เรียน					
6	สถานศึกษามีการดำเนินการประเมินผล ในการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ตาม ลักษณะงาน					
7	ผู้บริหารเพิ่มศักยภาพให้กับคณะครู โดย ให้เรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เหมาะสม กับงานในหน้าที่ ที่ส่งผลต่อการเรียน การสอน					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามสภาพตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร

คำชี้แจง ขอให้ท่าน โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่อไปนี้

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

ข้อที่	การบริหารตามกระบวนการทัศน์ ด้านการเรียนการสอน	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
1. ด้านการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้						
1	สถานศึกษามีการจัดเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง					
2	สถานศึกษามีการกำหนดแนวคิดและหลักการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
3	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และวัตถุประสงค์					
4	สถานศึกษามีการจัดสาระการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการบูรณาการทั้ง 8 กลุ่มสาระ					
5	สถานศึกษาจัดเนื้อหาสาระโดยสอดคล้องคุณธรรม จริยธรรม ในกิจกรรมการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระ					

ข้อที่	การบริหารตามกระบวนการขั้น ด้านการเรียนการสอน	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
6	สถานศึกษามีการประเมินผลการเรียน อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาแบบประเมิน ให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระ และตรงตาม วัตถุประสงค์					
7	สถานศึกษามีการปรับปรุงเนื้อหาสาระ และสอดแทรกหลักสูตรท้องถิ่นให้ เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ หลักสูตร					
2. ด้านการฝึกทักษะกระบวนการ						
1	สถานศึกษามีการส่งเสริม กระบวนการ เรียนรู้ จากนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนา ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง					
2	สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้โดยให้ ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ ความรู้ด้วยตนเองมากที่สุด					
3	สถานศึกษามีหลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ กระบวนการแก้ปัญหาให้ผู้เรียนได้ ปฏิบัติจริง มีชิ้นงานเป็นรูปธรรม					
4	สถานศึกษาส่งเสริมการใช้กระบวนการ กลุ่มและการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อฝึก ทักษะกระบวนการเรียนรู้สาระต่างๆ					
5	สถานศึกษามีการส่งเสริมการเรียนรู้ โดยใช้ทักษะกระบวนการคิดอย่างมี วิจารณญาณ เช่นกระบวนการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และกระบวนการศึกษาวิจัย					

ข้อที่	การบริหารตามกระบวนการขั้น ด้านการเรียนการสอน	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
6	สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีที่ หลากหลายมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเสริมทักษะการเรียนรู้ให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
7	สถานศึกษาจัดให้มีการประเมินความ พึงพอใจ ต่อแบบฝึกทักษะกระบวนการ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
3. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน						
1	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่าง บุคคลของผู้เรียน					
2	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน แบบบูรณาการระหว่างกลุ่ม สาระการเรียนรู้					
3	สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนการ สอน ที่ส่งเสริมการคิด วิเคราะห์แก่ นักเรียน					
4	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ได้หลาย องค์ประกอบ					
5	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียน การสอนที่หลากหลาย เช่น เรียน ร่วมกันทั้งชั้น กลุ่มย่อย หรือรายบุคคล					

ข้อที่	การบริหารตามกระบวนการทศน์ ด้านการเรียนการสอน	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
6	สถานศึกษาเลือกใช้เทคโนโลยีหรือ ICT อย่างหลากหลาย หรือการทัศนศึกษา ที่เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนการสอนแต่ละหน่วย					
7	สถานศึกษามีการสอดแทรกกิจกรรมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และการซึมซับที่ฝังงามในกิจกรรมการเรียนการสอน					
4. ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้						
1	สถานศึกษามีการปรับภูมิทัศน์ให้เอื้อต่อกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้					
2	สถานศึกษามีการจัดการเรียนรู้ โดยให้ผู้เรียนใช้แหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาอย่างหลากหลาย เช่น ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ สวนพฤกษศาสตร์ เป็นต้น					
3	สถานศึกษามีการจัดทำและพัฒนาสื่อการสอน หรือแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อสามารถให้ผู้เรียนพัฒนาการเรียนรู้ได้ทันต่อเหตุการณ์					
4	สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศภายในห้องเรียนได้อย่างเหมาะสม เช่น ป้ายนิเทศหรือมุมความรู้ต่างๆ					

ข้อที่	การบริหารตามกระบวนการขั้น ด้านการเรียนการสอน	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
5	สถานศึกษาจัดให้ครูและบุคลากรได้ศึกษาดูงานเกี่ยวกับการจัดแสดงในงานวิชาการต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดบรรยากาศในชั้นเรียน					
6	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมกับครูที่จะเสนอแนวคิดในการจัดองค์ความรู้ภายในห้องเรียน เพื่อให้ได้สาระการเรียนรู้ และเพิ่มบรรยากาศในการเรียน					
7	สถานศึกษามีการจัดบุคลากรดูแลอาคารสถานที่ได้อย่างเหมาะสมและสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์					
5. ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน						
1	สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ โดยให้ผู้เรียนเลือกตามความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง					
2	สถานศึกษามีการจัดการเรียนรู้ที่สามารถนำประสบการณ์ไปใช้พัฒนาตนเองและประกอบสัมมาชีพ					
3	สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม เช่นครู ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม					

ข้อที่	การบริหารตามกระบวนการขั้น ด้านการเรียนการสอน	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
4	สถานศึกษามีการนำวิทยากรภายนอก หรือในท้องถิ่นมาให้ความรู้ในแต่ละ สาระ เพื่อส่งเสริมความรู้และทักษะ ให้กับนักเรียน					
5	สถานศึกษามีการนำนักเรียนศึกษา งานในสถานการณ์จริง เช่น การทำงาน ของเจ้าหน้าที่ในองค์กรต่างๆ แล้วนำ ความรู้ที่ได้มาปรับ ประยุกต์ใช้ หรือ ปฏิบัติในสถานการณ์ต่างๆ					
6	สถานศึกษาส่งเสริมการเรียนรู้ที่ปลูกฝัง ระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ ที่สามารถปรับ สภาพในชีวิตพื้นฐานในการอยู่ร่วมกัน และทำประโยชน์ให้กับสังคม					
7	สถานศึกษามีการส่งเสริมกิจกรรมการ เรียนการสอนที่พัฒนาบุคลิกภาพ เจต คติ ค่านิยมในการดำเนินชีวิต เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และการ มีจิตสาธารณะให้แก่ นักเรียน					

จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ส่งแบบสอบถามไปทั้งหมด

1.	ร.ร รัชฎบุรี	ผู้บริหาร	5	ครูผู้สอน	47	รวม	52
2.	ร.ร รัชฎรัตน์	”	5	”	47	”	52
3.	ร.ร สายปัญญารังสิต	”	5	”	30	”	35
4.	ร.ร นวมินทราชินูทิศสวนกุหลาบปทุมธานี	”	5	”	26	”	31
5.	ร.ร เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการลำลูกกา	”	4	”	26	”	30
6.	ร.ร เทพศิรินทร์คลองสิบสาม ปทุมธานี	”	4	”	18	”	22
7.	ร.ร มัชฌิมสังคีตวิทยา กทม.	”	4	”	19	”	23
8.	ร.ร หนองเสือวิทยาคม	”	4	”	21	”	25

โรงเรียนทดลอง

ร.ร. สวนกุหลาบรังสิต	”	5	”	25	”	30
----------------------	---	---	---	----	---	----



ภาคผนวก ค
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ



การหาคุณภาพของแบบสอบถาม
เรื่อง สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตาม
กระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

การหาคุณภาพของแบบสอบถาม เรื่อง เรื่อง สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตามความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม ว่าประเด็นคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหามากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินความสอดคล้อง ดังนี้

- +1 ประเด็นคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา
- 0 ไม่แน่ใจว่าประเด็นคำถามมีความสอดคล้องกับเนื้อหา
- 1 ประเด็นคำถามไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

นำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญทุกคนที่ประเมินมารวมกันในแบบวิเคราะห์ความสอดคล้องของประเมินค่าตามแต่ละข้อกับเนื้อหาเพื่อหาค่าเฉลี่ยสำหรับข้อคำถามแต่ละข้อ โดยใช้สูตร

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

IOC คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา
(Index of Item-Objective Congruence)

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การคัดเลือกประเมินคำถาม

1. ประเด็นคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.05-1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้
2. ประเด็นคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.05 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง

แบบวิเคราะห์ความสอดคล้องของประเด็นคำถามกับเนื้อหาและผลการวิเคราะห์
เรื่อง สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตาม
กระบวนทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
จังหวัดปทุมธานี

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	สรุป ผล
		1	2	3	4	5			
2. ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ									
1	ผู้บริหารมีศิลปะในการพูดโน้มน้าวจิตใจให้คณะครูเข้าใจในวัตถุประสงค์ของกระบวนทัศน์ด้านการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกัน และให้คำแนะนำส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้คณะครูแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวทางส่งเสริมทักษะกระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมอบงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ให้กับคณะครูทำให้เกิดสิ่งใหม่เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	สรุป ผล
		1	2	3	4	5			
5	ผู้บริหารสามารถระดมทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมและบรรยากาศที่ทำให้เกิดความพร้อมในกระบวนการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้คณะครูสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารยกย่องชมเชยคณะครูที่ตั้งใจ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4. ความสามารถในการควบคุม ดูแล และการมอบหมายงาน									
1	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรตามความรู้ความสามารถแต่ละคนได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารควบคุม กำกับติดตาม และนิเทศบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มความรู้ ความสามารถ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	สรุป ผล
		1	2	3	4	5			
4	ผู้บริหารปฏิบัติตนในฐานะผู้นำ และที่ปรึกษาแก่คณะครู และเปิด โอกาสให้คณะครูแสดงความคิดเห็น ในงานที่ได้รับมอบหมาย ได้ตามสถานการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล ในเรื่องความ จำเป็นและความต้องการในด้าน ต่างๆ เพื่อเป็นเครื่องมือในการ พัฒนากระบวนการเรียนรู้แก่ ผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6	สถานศึกษามีการดำเนินการ ประเมินผลในการปฏิบัติงานเป็น ระยะๆ ตามลักษณะงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารเพิ่มศักยภาพให้กับคณะ ครูโดยให้เรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่ ที่ ส่งผลต่อการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

แบบสอบถามสภาพตามกระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอนของผู้บริหาร
เรื่อง สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตาม
กระบวนการทัศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาจังหวัดปทุมธานี

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	สรุป ผล
		1	2	3	4	5			
1. ด้านการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้									
1	สถานศึกษามีการจัดเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	สถานศึกษามีการกำหนดแนวคิดและหลักการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
4	สถานศึกษามีการจัดสาระการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการบูรณาการทั้ง 8 กลุ่มสาระ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5	สถานศึกษาจัดเนื้อหาสาระโดยสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม ในกิจกรรมการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
5	สถานศึกษาจัดเนื้อหาสาระโดยสอดคล้องคุณธรรม จริยธรรม ในกิจกรรมการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6	สถานศึกษามีการประเมินผลการเรียนอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาแบบประเมินให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระ และตรงตามวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7	สถานศึกษามีการปรับปรุงเนื้อหาสาระและสอดคล้องหลักสูตรท้องถิ่นให้เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงของหลักสูตร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2. ด้านการฝึกทักษะกระบวนการ									
1	สถานศึกษามีการจัดเนื้อหาสาระของหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	สถานศึกษามีการกำหนดแนวคิดและหลักการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของหน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	สรุป ผล
		1	2	3	4	5			
4	สถานศึกษามีการจัดสาระการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการบูรณาการทั้ง 8 กลุ่มสาระ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5	สถานศึกษาจัดเนื้อหาสาระโดย สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม ในกิจกรรมการเรียนการสอนทุก กลุ่มสาระ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6	สถานศึกษามีการประเมินผลการ เรียนอย่างต่อเนื่อง และพัฒนา แบบประเมินให้ครอบคลุมเนื้อหา สาระ และตรงตามวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7	สถานศึกษามีการปรับปรุงเนื้อหา สาระและสอดแทรกหลักสูตร ท้องถิ่นให้เหมาะสมทันต่อการ เปลี่ยนแปลงของหลักสูตร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน									
1	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการ เรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่าง ระหว่างบุคคลของผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
2	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการ เรียนการสอน แบบบูรณาการ ระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
3	สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียน การสอน ที่ส่งเสริมการคิด วิเคราะห์แก่นักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

ข้อที่	สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	สรุป ผล
		1	2	3	4	5			
4	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ได้หลายองค์ประกอบ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
5	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย เช่น เรียนร่วมกันทั้งชั้น กลุ่มย่อย หรือรายบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
6	สถานศึกษาเลือกใช้เทคโนโลยี หรือ ICT อย่างหลากหลาย หรือ การทัศนศึกษา ที่เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียนการสอนแต่ละหน่วย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้
7	สถานศึกษามีการสอดแทรกกิจกรรมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และการซึมซับที่ดีงาม ในกิจกรรมการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	ใช้ได้

สรุปโดยรวม การวิเคราะห์หาค่า IOC ได้เท่ากับ 0.99

ภาคผนวก ง
ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก รายข้อ	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก รายข้อ	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก รายข้อ
1. ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์					
1	0.36	4	0.36	6	0.70
2	0.58	5	0.65	7	0.65
3	0.75	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 0.89			
2. ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ					
1	0.58	4	0.36	6	0.58
2	0.65	5	0.75	7	0.30
3	0.25	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 0.92			
3. ความสามารถในการคิด วิเคราะห์					
1	0.25	4	0.70	6	0.58
2	0.75	5	0.75	7	0.36
3	0.30	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 0.88			
4. ความสามารถในการควบคุม ดูแล และการมอบหมายงาน					
1	0.58	4	0.25	6	0.36
2	0.75	5	0.25	7	0.58
3	0.36	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 0.90			

สรุปโดยรวม การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.90

ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก รายข้อ	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก รายข้อ	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก รายข้อ
1. ด้านการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้					
1	0.36	4	0.25	6	0.58
2	0.75	5	0.58	7	0.36
3	0.36	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 0.89			
2. ด้านการฝึกทักษะกระบวนการ					
1	0.65	4	0.36	6	0.69
2	0.36	5	0.58	7	0.58
3	0.75	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 0.91			
3. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน					
1	0.75	4	0.36	6	0.58
2	0.36	5	0.25	7	0.75
3	0.65	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 0.89			
4. ด้านการส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้					
1	0.65	4	0.75	6	0.25
2	0.25	5	0.58	7	0.58
3	0.36	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 0.90			
5. ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน					
1	0.58	4	0.65	6	0.25
2	0.65	5	0.75	7	0.65
3	0.75	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 0.92			

สรุปโดยรวม การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.90

ภาคผนวก จ
หนังสือราชการ



ที่ ศธ 0578.02 /0129



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

4 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนสอนโรงเรียนอริยาคณ

ด้วย นางรุ่งนภา มหาเกตุ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี” โดยมี รศ.ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ คณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านดำเนินการให้แก่ นางรุ่งนภา มหาเกตุ นักศึกษาปริญญาโทเข้าทำการเก็บข้อมูล โดยรายละเอียดในเรื่องของวันและเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานไปยังสถานศึกษาด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ หาญวัฒนานุกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2549 3207

โทรสาร 0 2577 5020



ที่ ศธ 0578.02 /0129

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

4 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน สอนกุหลาบราษฎร์วิทยาลัย วังน้อย

ด้วย นางรุ่งนภา มหาเกตุ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการตามทศวรรษที่ 21 ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี” โดยมี ศ.ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ คณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านดำเนินการให้แก่ นางรุ่งนภา มหาเกตุ นักศึกษาปริญญาโท เข้าทำการเก็บข้อมูล โดยรายละเอียดในเรื่องของวันและเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานไปยังสถานศึกษาด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ หาญพัฒนานุกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2549 3207

โทรสาร 0 2577 5020

ที่ ศธ 0578.02 /0129



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

4 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทพศิรินทร์คลองสิบสาม ปทุมธานี

ด้วย นางรุ่งนภา มหาเกตุ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการทศน์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี” โดยมี รศ.ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ คณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านดำเนินการให้แก่ นางรุ่งนภา มหาเกตุ นักศึกษาปริญญาโทเข้าทำการเก็บข้อมูล โดยรายละเอียดในเรื่องของวันและเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานไปยังสถานศึกษาด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิริลักษณ์ หาญวัฒนากุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2549 3207

โทรสาร 0 2577 5020

ที่ ศธ 0578.02 /0129



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

4 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ลำปาง

ด้วย นางรุ่งนภา มหาเกตุ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารตามกระบวนการตามทฤษฎีด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี” โดยมี รศ.ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ คณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านดำเนินการให้แก่ นางรุ่งนภา มหาเกตุ นักศึกษาปริญญาโทเข้าทำการเก็บข้อมูล โดยรายละเอียดในเรื่องของวันและเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานไปยังสถานศึกษาด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ หาญวัฒนากุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2549 3207

โทรสาร 0 2577 5020



ที่ ศธ 0578.02 /0129

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

4 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาศาสตร์วิทยา กรุงเทพฯ

ด้วย นางรุ่งนภา มหาเกตุ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารตามกระบวนการเรียนรู้ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี” โดยมี รศ.ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ คณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านดำเนินการให้แก่ นางรุ่งนภา มหาเกตุ นักศึกษาปริญญาโทเข้าทำการเก็บข้อมูล โดยรายละเอียดในเรื่องของวันและเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานไปยังสถานศึกษาด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ หาญวัฒนานุกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2549 3207

โทรสาร 0 2577 5020



ที่ ศธ 0578.02 /0129

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

4 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้จัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาศายปทุมธานี

ด้วย นางรุ่งนภา มหาเกตุ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการเรียนรู้ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี” โดยมีรศ.ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ คณะฯ จึงขออนุญาตจากท่านดำเนินการให้แก่ นางรุ่งนภา มหาเกตุ นักศึกษาปริญญาโทเข้าทำการเก็บข้อมูล โดยรายละเอียดในเรื่องของวันและเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานไปยังสถานศึกษาด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ หาญวัฒนานุกูล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2549 3207

โทรสาร 0 2577 5020



ที่ ศธ 0578.02 /0129

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

4 กุมภาพันธ์ 2554

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาปริญญาโทเข้าเก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน ธีรวิทย์

ด้วย นางรุ่งนภา มหาเกตุ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้จัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารตามกระบวนการที่ศูนย์ด้านการเรียนการสอน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดปทุมธานี” โดยมี รศ.ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ คณะฯ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านดำเนินการให้แก่ นางรุ่งนภา มหาเกตุ นักศึกษาปริญญาโทเข้าทำการเก็บข้อมูล โดยรายละเอียดในเรื่องของวันและเวลา นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานไปยังสถานศึกษาด้วยตนเอง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ หาญวัฒนานุกุล)

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2549 3207

โทรสาร 0 2577 5020

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล	นางรุ่งนภา มหาเกตุ
วัน เดือน ปีเกิด	1 กันยายน 2505
ที่อยู่	59/16 หมู่ 4 ตำบลคลองห้า อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120
การศึกษา	สำเร็จการศึกษาคณะครุศาสตร์บัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา กรุงเทพฯ
ประสบการณ์การทำงาน	อาจารย์ 1 ระดับ 3 โรงเรียนบ้านซับสามัคคี อำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์ ปีพ.ศ. 2532 ปัจจุบัน ดำรงตำแหน่งครูอันดับ คศ.2 วิทยฐานะชำนาญการ โรงเรียนวัดมูลจินดาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2

