



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)
ปริญญา

.....
การบริหารการศึกษา

สาขา

.....
การศึกษา

ภาควิชา

เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Instructional Leadership and Competency of Principal Affecting the Success of
School-Based Management

นามผู้วิจัย นางสาวรณิ วสุภัทร

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณฑป ไชยจิต, ค.ศ.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วินัย คำสุวรรณ, วท.ศ.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(อาจารย์วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์, ค.ศ.)

หัวหน้าภาควิชา

(อาจารย์สุภารัตน์ สารสว่าง, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์กัญญา วีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Instructional Leadership and Competency of Principal Affecting
the Success of School-Based Management

โดย

นางสิรร์รานิ วสุภัทร

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา)

พ.ศ. 2551

สิริราณี วสุภัทร 2551: ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณฑป ไชยจิต, ค.ด. 362 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขตตรวจราชการที่ 5 ปีการศึกษา 2550 ที่ให้ข้อมูลการวิจัยจำนวน 672 คน เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง จำนวน 113 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยรูปแบบสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) สมรรถนะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน 3) ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแบบนี้สามารถอธิบายระดับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ร้อยละ 91.00

Siranee Wasupatara 2008: Instructional Leadership and Competency of Principal Affecting the Success of School-Based Management. Doctor of Education (Educational Administration), Major Field: Educational Administration, Department of Education. Thesis Advisor: Assistant Professor Moldhop Chaiyachit, Ph.D. 362 pages.

The purposes of this research were to study 1) the influence of the principal's instructional leadership affecting the success of school-based management, 2) the influence of the principal competency affecting the success of school-based management, and 3) to study the influence of principals' instructional leadership and competency affecting the success of school-based management through school culture. The population was 672 principals from 672 basic education schools in the inspection area 5 in the year 2007. The research instrument was a questionnaire constructed by the researcher. Data were analyzed through descriptive statistics, correlation coefficient analysis, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, and structural equation model analysis.

The research results indicated that 1) Instructional leadership and school culture have direct influence on the success of school-based management. 2) Competencies have indirect influence on the success of school-based management through a mediating function of school culture. 3) The causal structural relationship model of instructional leadership and competency of principal affecting the success of school-based management was conformed to empirical data. This model explained 91.00 percent of the success level of school-based management.

Student's signature

Thesis Advisor's signature

____ / ____ / ____

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยการดูแลที่เต็มเปี่ยมด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑป ไชยจิต อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย คำสุวรรณ และ อาจารย์ ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำ ชี้แนะแนวทาง ตรวจสอบความถูกต้อง เสร็จเรียบร้อยเพิ่มเติมประเด็นสำคัญ และให้กำลังใจ ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนกระทั่งแล้วเสร็จ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างสูงยิ่งในการทำให้งานวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์ และมีคุณค่า การเรียนรู้ครั้งนี้เป็นการเรียนรู้ที่ทรงคุณค่ายิ่งอีกครั้งหนึ่งในชีวิต ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เฌรยอด ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และ อาจารย์ ดร.สุภารัตน์ สารสว่าง ประธานคณะกรรมการการสอบที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ยิ่ง ทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีคุณค่ายิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการสร้าง และพัฒนาเครื่องมือการวิจัย ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาานิเทศก์สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยาเขต 1 ลพบุรี เขต 1 ลพบุรี เขต 2 สระบุรี เขต 1 สระบุรี เขต 2 ชัยนาท และ สิงห์บุรี เพื่อน พี่ และน้องทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งในการทำวิจัยครั้งนี้

กราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ขอบคุณ คุณประสิทธิ์ วสุภัทร และขอบใจ คุณคุณัญญ์อร และคุณสุวเสฏฐ วสุภัทร ที่ให้กำลังใจในการศึกษา และให้การสนับสนุนในการทำวิจัยตลอดมา

คุณค่า และประโยชน์อันพึงมีซึ่งเป็นผลจากงานวิจัยนี้ ขอมอบแด่ คุณพ่อ คุณแม่ ญาติพี่น้อง ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

สิรร์รานิ วสุภัทร

กันยายน 2551

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
ขอบเขตของการวิจัย	10
นิยามศัพท์	11
บทที่ 2 การตรวจ	16
เอกสาร	
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	16
การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	19
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา	26
สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	56
วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน	84
ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	122
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	152
กรอบแนวคิดในการวิจัย	181
สมมติฐานการวิจัย	183

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	184
ขั้นตอนการวิจัย	185
ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	199
การเก็บรวบรวมข้อมูล	201
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	202
การวิเคราะห์ข้อมูล	233
บทที่ 4 ผลและวิจารณ์	237
ผลการวิจัย	239
ข้อวิจารณ์	273
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	294
สรุปผลการวิจัย	296
ข้อเสนอแนะ	298
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	306
ภาคผนวก	334
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและ	
หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิทยานิพนธ์	335
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	339
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ	359
หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิทยานิพนธ์	
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	362

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เปรียบเทียบพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการก่อน และหลัง การทดลองใช้ เครื่องมือวิจัย	188
2	จำนวนตัวแปร ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ก่อนและหลังการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย	189
3	การปรับลด และปรับเปลี่ยนชื่อขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ	194
4	จำนวนประชากร และผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัย	200
5	ตัวแปรสังเกตได้ นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของ ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ	209
6	ตัวแปรสังเกตได้ นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของ ตัวแปรสมรรถนะ	216
7	ตัวแปรสังเกตได้ นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของ ตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน	221
8	ตัวแปรสังเกตได้ นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของ ตัวแปรความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	229
9	การวัดตัวแปรในการวิจัย	232
10	จำนวน และร้อยละของคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	239

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
11	ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ	241
12	ค่าน้ำหนักปัจจัย และค่าความร่วมกันขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัย	242
13	ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ	247
14	ค่าน้ำหนักปัจจัย และค่าความร่วมกันขององค์ประกอบสมรรถนะ เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัย	248
15	ค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบสมรรถนะ	251
16	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำทางวิชาการ และ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	252
17	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย	257
18	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัย	259
19	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัย เฉพาะที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ	261
20	ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแบบสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ	267
21	สรุปผลการทดสอบตามสมมติฐานของตัวแบบสมมติฐาน	271

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 แผนภาพแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง เอกสารพื้นฐานกับกรอบแนวคิด ภาวะผู้นำทางวิชาการ Maryland	51
2 กรอบความคิดการบริหารราชการแนวใหม่ภายใต้แนวความคิดการบริหารองค์กร เชิงกลยุทธ์	58
3 กรอบแนวคิดในการวิจัย	181
4 ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่กำหนดเป็นสมมติฐาน	191
5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	198
6 ตัวแบบองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะ	254
7 ตัวแบบการวิจัย	265
8 ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ	266

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ระบุความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ในมาตรา 6 ว่า “การศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” มาตรา 39 และมาตรา 40 ให้มีการกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา และให้ชุมชนและท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามแนวการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา นอกจากนี้ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ได้บัญญัติให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มาตรา 39 กำหนดให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้แทนของสถานศึกษาในกิจการทั่วไป เพื่อให้การบริหาร และการจัดการศึกษาสถานศึกษามีความอิสระ และคล่องตัวเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ การกิจหลักสำคัญของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเป็นการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ ให้ผู้เรียนเป็นคนดี เป็นคนเก่ง และมีความสุข โดยมุ่งกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดเด็ก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และชุมชนให้ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มากที่สุด แนวคิดดังกล่าวเป็นแนวคิดที่ตรงกับแนวคิดในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) ซึ่งเชื่อว่า การตัดสินใจที่ดีที่สุด เกิดจากการตัดสินใจของคณะบุคคลที่อยู่ใกล้ชิด และมีส่วนเกี่ยวข้องกับนักเรียนมากที่สุด (Wohlstetter, 1995)

การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปโรงเรียน ที่ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนใหม่ เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมี “อำนาจหน้าที่ที่แท้จริง” เกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น (Wohlstetter, 1995) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ (บุญมี เณรยอด, 2545; Wohlstetter and Mahrman, 1993; Wohlstetter, 1995; Odden and Wohlstetter, 1995; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544)

และความสำเร็จของการดำเนินงานของผู้บริหารต้องเริ่มต้นที่ตัวผู้บริหารทั้งสิ้น (บุญมี เณรยอด, 2545) ดังนั้น คุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งผลการวิจัยของ Carlson (1997) พบว่า ความสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหารแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร และวัฒนธรรมของโรงเรียน และ Kim (1998) ยังพบว่า โครงสร้างภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กัน และส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอีกด้วย

เนื่องจากเป้าหมายสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และภารกิจหลักของสถานศึกษา คือ งานวิชาการที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน ซึ่ง Hibbs (1998) พบว่า ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงการบริหารการศึกษาจากการรวมอำนาจมาสู่การกระจายอำนาจในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ครูใหญ่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางการสอน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เนื่องจากครูใหญ่ต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้นำทางการสอนที่จะต้องนิเทศ และประเมินการสอน ประสานงานเกี่ยวกับหลักสูตร ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน รักษาเวลาในการสอน กำกับเป้าหมายโรงเรียน ส่งเสริมการทำงานของครูและการเรียนรู้ และสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพครู แต่พฤติกรรมการเป็นผู้นำเหล่านี้ยังไม่เพียงพอ ครูใหญ่ยังต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อที่จะกำหนดเป้าหมายการจัดการเรียนการสอน และสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น และมีผลงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านที่พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา กล่าวคือ Brookover (1982 cited in Davis and Thomus, 1989) พบว่า สถานศึกษาที่มีผลสำเร็จสูงกับสถานศึกษาที่มีผลสำเร็จต่ำยืนยันชัดเจนถึง “ภาวะผู้นำด้านการสอน” ของผู้บริหารว่า เป็นปัจจัยอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา มีอิทธิพลต่อความคาดหวัง มีอิทธิพลต่อการสังเกตการสอน และการนิเทศ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากร และสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษา สอดคล้องกับ อรอนงค์ ระเบียบพิศย์ (2538) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการสูงกว่าผู้บริหารที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ และ Cotton and Sarvad (1983) พบว่า ในโรงเรียนที่ครูใหญ่แสดงบทบาทการเป็นนักพัฒนาการเรียนการสอนที่เข้มแข็ง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนก็จะสูงตามไปด้วย และ Hall (1986) สรุปผลการวิจัยว่า ในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการสูงจะมีประสิทธิภาพมากกว่าโรงเรียนที่ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนั้น ภาวะผู้นำทางวิชาการจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

นอกจากนี้ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาประการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา และส่งผลต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา คือ สมรรถนะ ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้นำมาใช้ในระบบราชการไทยโดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) ได้กำหนดเป็นเกณฑ์หนึ่งสำหรับใช้ในการประเมินให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะ และเลื่อนวิทยฐานะ โดยในการประเมินด้านคุณภาพการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจะพิจารณาจากสมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ตามความเชื่อที่ว่าหากผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะดังกล่าว ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และจะส่งผลถึงความก้าวหน้าทางวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาอีกด้วย ดังที่ บุญมี เณรยอด (2545) พบว่า สมรรถนะที่เป็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา 5 สมรรถนะแรก คือ ผู้ร่วมงานศรัทธา ทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ สุวิมล ว่องวานิช (2546) พบว่า บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งบริหาร มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ความเป็นผู้สร้างสรรค์ ความเป็นวิชาชีพ ความเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นผู้ใฝ่รู้ และพัฒนาตนเอง การเป็นผู้เสริมพลังอำนาจ ทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม และทักษะการจัดความขัดแย้งสูงกว่า บุคลากรทางการศึกษาดำแหน่งครู ดังนั้น สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยของ Iverson (2001) พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะประสบความสำเร็จต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในโรงเรียน เนื่องจากวัฒนธรรมมีส่วนเกี่ยวข้องในขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) วัฒนธรรมเป็นแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับองค์กรซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการค้นหา และทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร และชีวิตในองค์กร 2) วัฒนธรรมเป็นรูปแบบซึ่งรวบรวมความคิดที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานในองค์กร และ 3) วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือหรือเป็นวิธีการที่ใช้ในการนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Musella and Davis, 1991 Smircich, 1985) และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในโรงเรียนโดยไม่ได้ตรวจสอบวัฒนธรรมย่อมเสี่ยงต่อความล้มเหลว (Trethowan, 1991) ซึ่ง Schein (1991) พบว่า การเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับรูปแบบของคติฐาน

หรือวัฒนธรรม ผู้บริหารสามารถจะเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย ทั้งนี้ วัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารโรงเรียน (Goens and Clover, 1991) วัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลต่อครูทั้งทางตรงและทางอ้อม (Glatthorn, 1990) และวัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลต่อผู้บริหาร โรงเรียน ครู และนักเรียน ก่อให้เกิดความคาดหวัง เจตคติ พฤติกรรม และส่งผลต่อผลผลิตของโรงเรียนด้วย (Goodchild and Holly, 1989; Greenfield, 1985; Trethowan, 1991) ซึ่งผู้บริหารควรมานำประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม สอดคล้องกับเจตคติ และพฤติกรรมของคนเพื่อให้มีอิทธิพลต่อโรงเรียน และกระบวนการต่าง ๆ ในโรงเรียน (Blumberg and Greenfield, 1986) สำหรับโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ การเรียนรู้ต้องเป็นการเรียนรู้รูปแบบใหม่ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงาน เน้นที่ความสำคัญของการเรียนรู้ ความสามารถในการกำหนดแนวทางการเรียนรู้ การเรียนรู้ทำให้เกิดการพัฒนาได้ทั่วทั้งองค์กร และการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทุกคนทำ การเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าวนี้เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติซึ่งสอดคล้องอย่างยิ่งกับการเรียนรู้ของครูที่เกิดขึ้นจากการเผชิญกับการทำหน้าที่ในห้องเรียนเป็นหลัก ดังนั้นยุทธศาสตร์การเรียนรู้ของครูควรเน้นการเรียนรู้เนื้อหาใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ จากห้องเรียนของตนเอง จากเพื่อนครู และจากผู้บริหารภายในสถานศึกษาของตนเอง ดังที่ Senge (1990) กล่าวว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการแปรรูปองค์กรไปสู่สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ซึ่ง สุรชัย ช่วยเกิด (2547) พบว่า โรงเรียนควรมีลักษณะวัฒนธรรมที่สมาชิกทุกคนมีความสามัคคีร่วมมือกันทำงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยึดถือหลักการ หรือกฎเกณฑ์ของโรงเรียนในการปฏิบัติงาน และยึดหลักประชาธิปไตยในการปฏิบัติต่อกัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติขึ้นในสถานศึกษา และแปรรูปเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานภายใต้บรรยากาศที่อบอุ่น ปลอดภัย และมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างยิ่งยวด เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า งานวิจัยของต่างประเทศ ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ (Iverson, 2001; Wilson, 2001; Marti, 2000; Park, 2000; Adler, 1999; McCollor, 1998; Phillips, 1998; Jones, 1997; Goode, 1994) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Everett, 1998; Carlson, 1997; Kinkade, 1996; Claybar, 1994; Flores, 1994; Maquire, 1994; Dondero, 1993) และ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (Hibbs, 1998; Kim, 1998; Briggs, 1996; Dickerson, 1996) และส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่ง Brown (1998) พบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัว คือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการมีส่วนร่วมของชุมชน ซึ่งพบว่า การมี

ส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องจะส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดย Kim (1998) พบว่า ตัวแปรโครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรม มีความสัมพันธ์กัน และส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่วน Claybar (1994) พบว่า ปัจจัยสำคัญในการบริหาร ได้แก่ การสื่อสาร ภาวะผู้นำ การแนะนำ การสนับสนุน การร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง ความไว้วางใจ และความกล้าเสี่ยง ทั้งนี้ไม่พบผลงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาผลงานวิจัยเกี่ยวกับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศไทย พบว่า นพรัตน์ ศรีเจริญ (2547) ได้มีการกำหนดให้ลักษณะของผู้บริหาร และวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวแปรตามในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา และสุรัช ช่วยเกิด (2547) ได้กำหนดให้คุณลักษณะของผู้บริหาร และวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวแปรต้น โดยมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคันกลาง พบว่า กลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียน และมีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมต่อด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ส่วนกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคันกลาง ผลงานวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าในการศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษานั้น คุณลักษณะของผู้บริหาร และวัฒนธรรมโรงเรียนได้ถูกนำไปศึกษาทั้งในฐานะของตัวแปรต้น และตัวแปรตามที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน อย่างไรก็ตามไม่พบผลงานวิจัยที่เป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่แสดงถึงความเป็นเหตุเป็นผลของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน จึงเป็นประเด็นที่ควรจะได้มีการนำไปทำการศึกษาวิจัย เพราะตัวแปรดังกล่าวมีความสำคัญ และสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากความเป็นมา และความสำคัญดังกล่าวความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานขึ้นอยู่กับทำให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ซึ่งยังไม่มี ความชัดเจน และยังขาดข้อมูลเชิงประจักษ์ในบริบทของสังคมไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานที่ในปัจจุบัน

ยังไม่มีภาพที่ชัดเจนว่า รูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรประกอบด้วยปัจจัยใดบ้าง ควรมีรูปแบบอย่างไรจึงจะเหมาะสม และส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประเด็นของการวิจัยดังกล่าวนี้จึงมุ่งเน้นให้ความสนใจต่อการวิเคราะห์เพื่ออธิบายในเชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยการสำรวจองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างกรอบแนวคิดจากทฤษฎีทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ ได้แก่ ทฤษฎีประสิทธิภาพของการ ทฤษฎีการบริหาร ทฤษฎีภาวะผู้นำ ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และทฤษฎีการเรียนรู้มาผสมผสานกันสำหรับเป็นกรอบในการวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าน่าจะมีความสอดคล้องกับสภาพจริงของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในบริบทของสังคมไทย

ปัจจุบันภาวะวิกฤติของคุณภาพการศึกษาไทยเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งถึง ดังที่ กรมวิชาการ (2545) รายงานผลการดำเนินงานการปฏิรูปการเรียนรู้ของกระทรวงศึกษาธิการว่า ปัญหาอุปสรรคของการปฏิรูปการเรียนรู้ คือ ครูยังขาดความรู้ความเข้าใจ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ ยังไม่เป็นรูปธรรมชัดเจน ขาดแคลนสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี จำนวนนักเรียนต่อห้องมากเกินไป และผู้สอนเองมีภาระงานนอกเหนือจากการสอนมากทำให้ยากต่อการดูแล และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ระหว่างปี 2539-2547 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549) พบว่า โดยภาพรวมการจัดการศึกษาไม่มีความก้าวหน้ามากไปกว่าเดิม คุณภาพการศึกษายังคงอยู่ในระดับต่ำทุกชั้น และทุกวิชา มีผู้เรียนจำนวนมากผ่านเกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับพอใช้ และควรปรับปรุง จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานประเมินมาตรฐานและรับรองคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบแรก ระหว่างปี 2545-2548 (มติชน สุดสัปดาห์ และสยามรัฐ สุดสัปดาห์, 2549) ได้ระบุถึงปัญหาของการไม่ได้มาตรฐานของสถานศึกษามากมาย อาทิ สถานศึกษาเหล่านี้ขาดอิสระ ขาดความคล่องตัว ผู้เรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ นักเรียนในโรงเรียนเหล่านี้สอบแบบทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน หรือโอเน็ต ได้คะแนนต่ำกว่ามาตรฐานในทุกวิชาโดยสาเหตุสำคัญเป็นผลพวงจากปัญหาขาดแคลนครูทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ โดยครูร้อยละ 91 แม้จะจบการศึกษาระดับปริญญาตรี แต่ไม่ได้มาตรฐานการสอน ส่วนผู้บริหาร โรงเรียนได้เพียงมาตรฐานการบริหารทั่วไป แต่ไม่ได้มาตรฐานการบริหารวิชาการ จะเห็นได้ว่าภาวะวิกฤติทางการศึกษาดังกล่าวได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาที่ยาวนาน จึงเป็นหน้าที่ที่หน่วยงาน และบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องร่วมมือกันเร่งแก้ไขปัญหานี้

กระทรวงศึกษาธิการได้แบ่งเขตตรวจราชการกระทรวงเป็น 12 เขต โดยเขตตรวจราชการที่ 5 ประกอบด้วยจังหวัดลพบุรี สระบุรี ชัยนาท และ สิงห์บุรี ได้มีการรายงานผลการตรวจราชการประจำปี 2549 (สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3, 2549) ไว้ในบทสรุปสำหรับผู้บริหารว่า การปฏิรูปโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการส่งผลกระทบต่อถึงครู และบุคลากรทางการศึกษาในการทำงานในโรงเรียน คือ ครูในสถานศึกษามีความรู้สึกโดดเดี่ยว และรู้สึกว่าต้องทำงานในหน้าที่ที่มีใช้ การเรียนการสอนมากขึ้น ด้านการปฏิรูปการเรียนการสอนพบว่า การนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ หรือการบริหารจัดการหลักสูตรยังไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ส่วนการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนของสถานศึกษานขนาดเล็กพบว่า ยังมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ ได้แก่ ความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา นอกจากนี้ ปัญหาสำคัญที่เป็นปัญหาระดับชาติ คือ ปัญหาการด้อยคุณภาพการศึกษาที่ทุกเขตพื้นที่ประสบปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ผู้เรียนจำนวนมากผ่านเกณฑ์ในระดับพอใช้ และปรับปรุง ดังนั้น ภายใต้บริบทของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐทุกแห่ง ส่วนใหญ่กำลังเผชิญกับปัญหาวิกฤติของคุณภาพการศึกษาด้วยเช่นกัน จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาที่จะต้องแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เป็นอยู่ให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง

การศึกษาคครั้งนี้ ทำการศึกษากับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขตตรวจราชการที่ 5 ทั้ง 4 จังหวัด ได้แก่ ลพบุรี สระบุรี ชัยนาท และ สิงห์บุรี ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่มีได้มีความเป็นสถานศึกษาในเขตเมืองที่มีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสูง และมีได้เป็นสถานศึกษาที่มีความเป็นสถานศึกษาในเขตชนบทที่มีความขาดแคลนสูง หากแต่เป็นสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีการคมนาคมที่ดีมีความสะดวกรวดเร็วในการเดินทางติดต่อกับสถานศึกษาอื่น และหน่วยงานต้นสังกัด ประชากรส่วนใหญ่มีอาชีพ และมีรายได้ที่แน่นอน มีความพร้อมในการจัดการศึกษาใกล้เคียงกับสถานศึกษาส่วนใหญ่ของประเทศไทย ข้อค้นพบจากการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์กับสถานศึกษาอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันได้เป็นจำนวนมากทั่วทั้งประเทศไทย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ทราบได้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ควรมีการส่งเสริมพัฒนา และใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ และ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างไร จึงส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่น ๆ ในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการศึกษา และพัฒนาการจัดการศึกษาได้เหมาะสมกับบริบทของตนเองต่อไปได้ด้วย

คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมากหรือไม่ น้อยเพียงใด
2. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือไม่ มากน้อยเพียงใด
3. ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์เชิงวิชาการ

1. ได้องค์ความรู้ทางการบริหารการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนที่เหมาะสมกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามบริบทของสังคมไทย

2. ได้องค์ความรู้ทางการบริหารการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่ได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

ประโยชน์เชิงประยุกต์

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษา ใช้เป็นข้อมูลประกอบในการวางแผน และกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร และบุคลากร

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร และบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะที่ดี เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานตามบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ

3. สถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้เป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และพัฒนาบุคลากรให้มีความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน และรูปแบบพฤติกรรมในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สามารถรู้เท่าทัน และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ส่งผลให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ

4. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองให้มี และใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ส่งผลดีต่อการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพของผู้เรียน

5. บุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ ศิษยานุศิษย์ และเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร หรือทรัพยากรบุคคล ใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา และบุคลากร

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตเชิงเนื้อหา ได้กำหนดขอบเขตเชิงเนื้อหา ไว้ดังนี้

ตัวแปรต้น หรือ ตัวแปรอิสระ (independent variable) คือ ตัวแปรที่เป็นสาเหตุของความล้มเหลวของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่

ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ (instructional leadership) กำหนดโดยพัฒนาจากกรอบแนวคิดของ Maryland State Board of Education (2005) ประกอบด้วย 1) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน 3) การติดตาม ดูแลความร่วมมือในการนำหลักสูตรไปใช้ 4) การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล 5) การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา 6) การมุ่งเน้น และสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน 7) การสร้าง และพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้บุคลากร และ 8) การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง

ตัวแปรสมรรถนะ (competency) กำหนดตามแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรการศึกษา (กคศ., 2549) ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก และ 2) สมรรถนะประจำสายงาน

ตัวแปรคั่นกลาง (mediating variable) ได้แก่ ตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน กำหนดตามแนวคิดของ Sergiovanni and Starratt (1998) Patterson, Purkey and Parker (1986) และ Marquardt (2002) ประกอบด้วย 1) ความเชื่อ และค่านิยม 2) บรรทัดฐาน และมาตรฐาน และ 3) รูปแบบพฤติกรรม

ตัวแปรตาม (dependent variable) ได้แก่ ตัวแปรความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กำหนดตามแนวคิดของ Reynolds (1997) บุญมี เณรยอด (2545) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ประกอบด้วย 1) การร่วมคิดร่วมทำ 2) ความผูกพันต่อสถานศึกษา และ 3) ผลประโยชน์ของผู้เรียน

ขอบเขตเชิงประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ในเขตตรวจราชการที่ 5 ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ลพบุรี เขต 1 ลพบุรี เขต 2 สระบุรี เขต 1 สระบุรี เขต 2 และ สิงห์บุรี จำนวน 1,018 คน

นิยามศัพท์

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หลังจากที่ได้ทำการตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง และได้มีการปรับลดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการแล้ว ดังนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ และตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เกิดการรวมพลัง ประสาน สัมพันธกันเพื่อพัฒนาวิชาชีพ และงานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียน การสอน และคุณภาพของผู้เรียนอันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยพฤติกรรม 7 ด้าน ได้แก่ การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ การนิเทศ และติดตามการนำหลักสูตรไปใช้ การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล การใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน การสร้าง และพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากร และการเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง

การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาด้วยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการ พัฒนาวิสัยทัศน์ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และกระตุ้นให้มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ สร้างความเข้าใจในกระบวนการทบทวนวิสัยทัศน์ และส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการทบทวนวิสัยทัศน์ รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรให้เกิดการนำวิสัยทัศน์ไปใช้

การนิเทศ และติดตามการนำหลักสูตรไปใช้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศติดตามการนำหลักสูตรไปใช้ด้วยการมีส่วนร่วมในการสนทนากับครูเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้ หลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ สนับสนุนให้ครูบูรณาการการวิจัยการเรียนการสอนเข้ากับการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนประจำวัน กระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอน และสร้างความมั่นใจในการประเมินผลของครู

การสร้าง ความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล หมายถึง ผู้บริหารสร้างความมั่นใจในการประเมินผลผู้เรียนให้แก่ผู้เกี่ยวข้องด้วยการใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาความร่วมมือ สร้างความมั่นใจในการใช้การประเมินผลระหว่างเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน ใช้การประเมินผลสรุปเพื่อเป็นพื้นฐานในการวัดผลสัมฤทธิ์ และใช้การศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน

การใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียนการสอน ด้วยการสร้างความมั่นใจ และกระตุ้นให้มีการใช้เว็บไซต์เพื่อการปฏิรูปสถานศึกษา ทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ร่วมมือกันวิเคราะห์สาเหตุในการทำให้ผู้เรียนบรรลุความสำเร็จ และวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียน

การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรโดยใช้การวิจัยเป็นฐานด้วยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการพัฒนาวิชาชีพให้เป็นแนวเดียวกันเชื่อมต่อกับเป้าหมายของการปฏิรูปสถานศึกษา เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพในระหว่างการทำงาน มีการพัฒนาวิชาชีพอย่างหลากหลายตามความก้าวหน้าทางอาชีพ ความต้องการของทีมงาน และความสำเร็จของผู้เรียน มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพ

การสร้าง และพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำของบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างและพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรด้วยการสร้างโอกาสการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน กระจายอำนาจการตัดสินใจ สร้างความผูกพันต่อสถานศึกษาให้แก่ครู มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพ และความสำเร็จของทีมผู้นำของสถานศึกษา

การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการให้การต้อนรับผู้ปกครอง ผู้มีอุปการคุณ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้ามาในโรงเรียน กระตุ้นให้เป็นสมาชิกร่วมปฏิบัติการปฏิรูปโรงเรียน ให้มีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของโรงเรียน และกระจายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดเฉพาะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ การสื่อสาร และการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์

วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน หมายถึง ความเชื่อ และค่านิยม บรรทัดฐาน และมาตรฐาน พฤติกรรมของบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโรงเรียน เป็นวิถีชีวิต เป็นภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่สัมพันธ์กับการเรียนรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งด้านความรู้ ความคิด การพูด การกระทำ เจตคติ และค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเกิดขึ้นอย่างถาวร เกิดขึ้นจากการฝึกฝน และประสบการณ์ โดยไม่เลือกเวลา และสถานที่ แสดงให้เห็นในลักษณะของวัตถุ รูปแบบพฤติกรรม และกระบวนการที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียนนั้น และถ่ายทอดสู่บุคคลอื่น ประกอบด้วย ความเชื่อ และค่านิยม บรรทัดฐาน และมาตรฐาน และรูปแบบพฤติกรรม

ความเชื่อ และค่านิยม หมายถึง วัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในโรงเรียน เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันของบุคลากรที่จะขึ้นำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีจะช่วยให้ครู และผู้เรียนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการพื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติภายในสถานศึกษาที่ต้องมีการมอบอำนาจให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จ และเป็นเกณฑ์การพิจารณาว่าอะไรสำคัญอะไรไม่สำคัญโดยมีเป้าหมาย หรือ จุดหมายที่สำคัญเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ได้แก่ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน คุณภาพ การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ

บรรทัดฐาน และมาตรฐาน หมายถึง วัฒนธรรมที่มีลักษณะเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ และไม่ควร ปฏิบัติ สำหรับควบคุมพฤติกรรมของครูอาจารย์ในโรงเรียน จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรชมเชย ยกย่อง หรือลงโทษ ซึ่งบรรทัดฐาน และมาตรฐานที่สำคัญของการศึกษา คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่ง ก่อให้เกิดความสงบสุข และความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ไปสู่เป้าหมาย

รูปแบบพฤติกรรม หมายถึง วัฒนธรรมที่เป็นสิ่งที่ปฏิบัติเป็นกิจวัตรประจำวัน ปฏิบัติตาม หน้าที่ และวิธีการที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ยอมรับ และเป็น แนวทางในการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอภายในโรงเรียน ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความไว้วางใจ การยอมรับ ความเอื้ออาทร และ ความหลากหลายของบุคลากร

ความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง สถานศึกษามีการปฏิรูปการศึกษา ด้วยการกระจายอำนาจการศึกษาให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาโดยคำนึงถึง ผลประโยชน์แท้จริงที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญทำให้เกิดการร่วมคิดร่วมทำของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความผูกพันต่อสถานศึกษา และมีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย การร่วมคิดร่วมทำ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และผลประโยชน์ของผู้เรียน

การร่วมคิดร่วมทำ หมายถึง การบริหารสถานศึกษาที่เกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องโดยผู้บริหาร และคณะ มีการตกลง และยอมรับร่วมกัน มีการนิเทศ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในสถานศึกษา ใช้การตัดสินใจของกลุ่ม ใช้ความสัมพันธ์ และความร่วมมือของผู้บริหาร และ คณะ รวมทั้งสมาชิกคนอื่น ๆ มีความเข้าใจต่อคณะบริหาร

ความผูกพันต่อสถานศึกษา หมายถึง ความรู้สึกผูกพันต่อสถานศึกษาของบุคลากร และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่ต้องการให้สถานศึกษามีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพโดยเห็นได้จากการที่ทุกฝ่ายเข้าใจวิสัยทัศน์ บทบาทหน้าที่ และร่วมมือช่วยเหลือกันปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา รวมทั้งความพยายามประสานงาน และสร้างข้อผูกพันกันในการนำแผนการปฏิรูปสถานศึกษาไปใช้ การพัฒนาตนเองของบุคลากร ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และภูมิใจในสถานศึกษา

ผลประโยชน์ของผู้เรียน หมายถึง ผลประโยชน์แท้จริงที่ผู้เรียนได้รับจากการปฏิรูปสถานศึกษา และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นั่นคือ ผลประโยชน์ที่ผู้เรียนได้รับจากการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งผู้เรียนต้องได้รับการจัดประสบการณ์จากการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ตามทฤษฎีการเรียนรู้ 5 ลักษณะ ได้แก่ 1) การเรียนรู้อย่างมีความสุข 2) การเรียนรู้แบบองค์รวม 3) การเรียนรู้จากการคิด และปฏิบัติจริง 4) การเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น 5) การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง โดยการใช้ความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้านในการเรียนรู้

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ในการตรวจเอกสารสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำเสนอตามลำดับหัวข้อได้ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
4. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
5. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน
6. ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์กรในปัจจุบัน มีภารกิจหลายอย่างที่ต้องปฏิบัติ ผู้บริหารต้องแสดงความเป็นผู้นำในบทบาทต่าง ๆ ซึ่งได้มีนักวิชาการกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารไว้หลายแนวคิด แนวคิดที่เห็นว่าครอบคลุมมีดังนี้

Gorton (1983) ได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา และสรุปว่า บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษามี 6 ประการ คือ 1) บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร 2) บทบาทในฐานะเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนหรือด้านวิชาการ 3) บทบาทในฐานะเป็นผู้รักษาระเบียบวินัย 4) บทบาทในฐานะเป็นผู้ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ 5) บทบาทในฐานะเป็นผู้ประเมินผล 6) บทบาทในฐานะเป็นผู้แก้ปัญหาคัดความขัดแย้ง

Knezevich (1984) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ซึ่งหมายรวมถึง การบริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท แต่ละบทบาทได้ระบุความสามารถที่จำเป็นไว้ด้วย ดังนี้ 1) บทบาทเป็น

ผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (direction setter) จะต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน 2) บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (leader catalyst) จะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม 3) บทบาทเป็นนักวางแผน (planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน 4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (decision maker) จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ 5) บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (organizer) จะต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การ 6) บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (change management) จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบันจะต้องรู้ว่าอะไรจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไร และควรที่จะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด 7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (co-ordinary) จะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีพิเศษงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี 8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (communication) จะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูด และการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร และมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ 9) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (conflict manager) จะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกลเกลี่ย จัดการกับความขัดแย้ง และแก้ปัญหาความขัดแย้ง 10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (problems manager) จะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหา 11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (systems manager) จะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบ และกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์ 12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (instructional manager) จะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญ และพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้าง และพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา 13) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (personnel manager) จะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำการเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล 14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (resource manager) จะต้องมีความสามารถในการเงิน และงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก 15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (appraiser) จะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ 16) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (public relater) จะต้องมีความสามารถในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีการสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จัก และเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อ และวิธีการต่าง ๆ 17) บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (ceremonial head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวเพื่อแสดงบทบาทนี้

Sergiovanni and Carver (1980) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องแสดงความเป็นผู้นำใน 3 ประการ ต่อไปนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำโดยการมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติ และศักดิ์ศรีของตำแหน่ง จะต้องประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง กระบวนการ และวิธีทำงาน นอกจากนั้น ยังมีอิทธิพลต่อขวัญของครูอาจารย์ พฤติกรรมของนักเรียน เนื้อหาสาระของหลักสูตร เป็นต้น หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารใน 2 ลักษณะ ลักษณะแรก คือ พฤติกรรมมุ่งงาน นั่นคือ มุ่งให้การปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้สำเร็จ ลักษณะที่สอง คือ พฤติกรรมมุ่งคน นั่นคือ สนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ให้ความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับความมั่นคง ปลอดภัย การยอมรับนับถือ ศักดิ์ศรี และคุณค่าของความเป็นคน

2. พัฒนาคอนอื่น เป้าหมายที่เด่นชัดอย่างหนึ่งของสถานศึกษาคือ การพัฒนาคอน คนที่ควรจะต้องพัฒนานั้นจะต้องมุ่งทั้งที่ผู้เรียน และผู้สอน จะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้นำรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้น หากบุคคลในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาทั้งความสามารถ และจิตใจจนถึงระดับที่พึงปรารถนาแล้ว ก็ย่อมเชื่อได้ว่าสถานศึกษาย่อมสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3. หน้าที่ผู้นำของกลุ่ม หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทผู้นำของกลุ่มใน 2 ประการ ประการแรก คือ บทบาทในการปฏิบัติการกิจของกลุ่ม (group task roles) นั่นคือ ต้องแสดงบทบาทในการทำงานให้สำเร็จ ประการที่สองคือ บทบาทในการสร้างกลุ่ม (group building roles) เป็นบทบาทที่ทำให้กลุ่มคนอยู่ต่อไปได้ และมีความเจริญ บทบาทประการหลังนี้จะต้องสนใจพฤติกรรมของคนสร้างความกลมเกลียวสมานฉันท์ภายในกลุ่ม ปลูกความสำนึกให้สมาชิกสนใจที่จะทำงานแบบใหม่ที่ดีกว่า รู้จักประเมินผลสิ่งที่ตนเองได้ทำไปแล้วเพื่อนำผลมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

Drake and Roe (1986) เชื่อว่า มีองค์ประกอบหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเรียนการสอนในโรงเรียน แต่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาที่จะต้องแสดงบทบาทของผู้นำเพื่อให้องค์ประกอบเหล่านั้นเกิดประโยชน์สูงสุด องค์ประกอบทั้ง 6 ประการ คือ 1) บุคคล 2) เวลา 3) ข้อมูลหรือข้อสนเทศ 4) โปรแกรม และวัสดุอุปกรณ์ 5) เงิน และ 6) สถานที่

Campbell, Corbally and Nystrand (1983) ชี้ให้เห็นว่า หน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การส่งเสริมการเรียนการสอน โดยสรุปว่า ภารกิจหลักคือ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมองเห็นการณ์ไกล มีอิทธิพลในการพัฒนาเป้าหมาย และนโยบายของสถานศึกษา 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้น และชี้นำในการพัฒนาโครงการ และโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดวิธีการ และประสานงานในการนำโครงการต่าง ๆ ไปปฏิบัติ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดหา และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนโครงการ และโปรแกรมของสถานศึกษา 5) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะเป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมต่าง ๆ 6) ผู้บริหารสถานศึกษาควรประเมินผลประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานของสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาท และหน้าที่ครอบคลุมงานทุกงานของสถานศึกษา จะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นที่ยอมรับนับถือ และเป็นผู้ริเริ่ม หรือส่งเสริมให้บุคลากรอื่นมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีทั้งบทบาทในฐานะผู้บริหารจัดการ บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ และบทบาทในฐานะเป็นหัวหน้ากลุ่มเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพต่อสถานศึกษาโดยเฉพาะการส่งเสริมการเรียนการสอนซึ่งเป็นหัวใจของงานวิชาการ และเป็นงานหลักของสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความเป็นผู้นำทางวิชาการแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์เพื่อโน้มน้าว จูงใจหรือชี้นำให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ และตระหนักในจุดมุ่งหมายของภารกิจของการจัดการศึกษารวมพลัง และประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการจัดการศึกษาที่มีการกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่ และสถานศึกษาตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546ก) ได้แบ่งงานของสถานศึกษาเป็น 4 งาน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีงานวิชาการเป็นงานหลัก เป็นงานที่มีความสำคัญที่สุด และเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษา ซึ่ง ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาโดยเฉพาะ

การปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษา และเป็นเครื่องชี้ความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร การบริหารงานวิชาการถ้ามองในด้านกระบวนการดำเนินงาน หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการเรียนการสอน ให้ดีขึ้นตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การวางแผน การปรับปรุงพัฒนา การเรียนการสอน ตลอดจนการประเมินผลการสอนเพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และจุดมุ่งหมายของการศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน หากมองในด้านงานของสถานศึกษางานบริหารวิชาการ ได้แก่ การควบคุม ดูแลหลักสูตรการสอน อุปกรณ์การสอน การจัดแบบเรียน คู่มือครู การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกอบรมครู การนิเทศการศึกษา การเผยแพร่ งานวิชาการ การวัดผลการศึกษา การศึกษาวิจัย การประเมินมาตรฐานสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงคุณภาพ และประสิทธิภาพของสถานศึกษา เป็นต้น สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการหมายถึง การบริหารสถานศึกษาโดยมีการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน สอดคล้องกับที่ กิตติมา ปริดิติล (2532) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการหมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษา หรือโรงเรียน เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้ให้คำแนะนำ และประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากให้ความเข้าใจเนื้อหาวิชาแล้ว ปัจจุบันงานวิชาการยังหมายถึง การอบรมศีลธรรมจรรยา และความประพฤติของนักเรียนเพื่อให้เป็นคนดีมีความสุขความพอใจตามอัตภาพ และสภาพความเป็นอยู่ตลอดจนช่วยเหลือเผื่อแผ่แก่เพื่อนบ้าน และสังคมตามสมควรด้วย และ สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2543: 6) ได้กล่าวว่า ความสามารถทางวิชาการทำให้คนมีชีวิตเต็มเปี่ยม และมั่งคั่งทั้งในฐานะที่เป็นประชาชนของชาติ เป็นพ่อ เป็นแม่ เป็นเพื่อน และเป็นผู้ประกอบอาชีพ วิชาความรู้วางพื้นฐานให้เกิดความสามารถในการดำรงชีวิต ความมีวิจรรณญาณ และสุนทรียภาพทางศิลปะของมวลมนุษย์ ด้วยเหตุนี้ การบริหารงานวิชาการจึงต้องกระทำอย่างรอบคอบ ระมัดระวัง และมีความเป็นไปได้อันสูง ซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่มีลักษณะของความสลับซับซ้อนแตกต่างกันไป ผู้บริหารจะต้องมีศาสตร์ คือ หลักวิชาที่ดี มีศิลป์ คือ ชัยชนะในการที่จะนำผู้อื่นให้ไปสู่เป้าหมายทางวิชาการที่ต้องการ งานวิชาการเป็นงานต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานยาวนานพอสมควร ใช้เวลามากกว่างานอื่นๆ จึงต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมาก โดยเฉพาะคนต้องเป็นคนที่มีความตั้งใจจริง มีความอดทน มีความเสียสละ มีสติปัญญา และมีความสามารถเป็นอย่างมาก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานวิชาการ และสามารถบริหารงานวิชาการให้มีคุณภาพเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้จัดทำคู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหาร และการจัดการสถานศึกษา ได้สอดคล้องตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งในส่วนของการบริหารงานวิชาการนั้น มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

แนวคิด

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร และการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐาน และมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษา ของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

ขอบข่ายภารกิจ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีแนวทางปฏิบัติดังนี้ 1) ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหา และความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และประเมินผลสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย 3) จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกัน และระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสม 4) นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และบริหารจัดการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม 5) นิเทศการใช้หลักสูตร 6) ติดตาม และประเมินผลการใช้หลักสูตร 7) ปรับปรุง และพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีแนวทางปฏิบัติดังนี้ 1) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ตามสาระ และหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2) ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อป้องกัน และแก้ไข

ปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และการปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้ อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่าง ๆ ให้สมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ กิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น มามีส่วนร่วมในการจัด การเรียนการสอนตามความเหมาะสม 3) จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบ กัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน หรือแบบอื่น ๆ ตาม ความเหมาะสม 4) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ตามความเหมาะสม

การวัดประเมินผล และ การเทียบโอนผลการเรียน มีแนวทางปฏิบัติดังนี้ 1) กำหนดระเบียบ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผล และประเมินผลของสถานศึกษา 2) ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล และประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 3) ส่งเสริมให้ครูดำเนินการวัดผล และประเมินผล การเรียนการสอนโดยเน้นการประเมินตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติ และผลงาน 4) จัดให้ มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น สถานประกอบการ และ อื่น ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด 5) พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีแนวทางปฏิบัติดังนี้ 1) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา 2) ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3) ประสานความร่วมมือ ในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัย หรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน และงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น

การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา มีแนวทางปฏิบัติดังนี้ 1) ศึกษา วิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการบริหารงาน วิชาการ 2) ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนาสื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน 3) จัดหาสื่อและเทคโนโลยี เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ 4) ประสานความร่วมมือในการ ผลิต จัดหา พัฒนา และ การใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และ การพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น 5) การประเมินผลการพัฒนา การใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ มีแนวทางปฏิบัติดังนี้ 1) สำรวจแหล่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นในเขตพื้นที่การศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง 2) จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งการเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง 3) จัดตั้ง และพัฒนาแหล่งการเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้ และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่น บุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน 4) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งใน และนอกโรงเรียนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

การนิเทศการศึกษา มีแนวทางปฏิบัติดังนี้ 1) จัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา 2) ดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลาย และเหมาะสมกับสถานศึกษา 3) ประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา 4) ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบ และกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์การจัดระบบการนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น หรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

การแนะแนวการศึกษา มีแนวทางปฏิบัติดังนี้ 1) จัดระบบการแนะแนวทางการศึกษา และวิชาชีพภายในสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และกระบวนการเรียนการสอน 2) ดำเนินการแนะแนวการศึกษา โดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษาติดตาม และประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา 3) ประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษา กับสถานศึกษา หรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีแนวทางปฏิบัติดังนี้ 1) จัดระบบโครงสร้างองค์กรให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 2) กำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา และตัวชี้วัดของกระทรวงเป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา 3) วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา 4) ดำเนินการพัฒนางาน

ตามแผน และติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5) ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษา และหน่วยงานอื่นในการปรับปรุง และพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา 6) ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา 7) ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษา และประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

การส่งเสริมความรู้ ด้านวิชาการแก่ชุมชน มีแนวทางปฏิบัติดังนี้ 1) ศึกษา สำรวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน 2) จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการ เพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น 3) การส่งเสริมให้ ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษา และที่จัดโดย บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 4) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น

การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น มีแนวทางปฏิบัติดังนี้ 1) ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา 2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ องค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ

การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา มีแนวทางปฏิบัติดังนี้ 1) สำรวจ และศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการ ในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 2) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาการ และการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการ จัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 3) จัดให้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546ก)

สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้นั้น มีความครอบคลุมเกี่ยวกับหลักสูตร การเรียนการสอน สื่อการเรียนการสอน และแหล่งการเรียนรู้ การวัดผลและประเมินผล กิจกรรมเสริมหลักสูตร การแนะแนวการศึกษา การนิเทศการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา การวิจัยทางการศึกษา การประสานความร่วมมือด้านวิชาการกับชุมชน และการส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการแก่ชุมชน สอดคล้องตามหลักการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ถือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสามารถนำและใช้ภาวะผู้นำเพื่อให้ภารกิจหลักของสถานศึกษาสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ทั้งนี้ สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการนำ และการใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (Stewart, 1986) ซึ่งนักวิชาการ และนักวิจัยมีแนวคิดที่สอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา (Reid. et al., 1988; Miskel and Dorothy, 1985) ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อให้สามารถบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ส่งผลถึงการมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพของสถานศึกษา ดังนั้น ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษา

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ในส่วนของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้จัดลำดับเนื้อหาที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการ และบุคคลที่มีชื่อเสียงได้ให้นิยามของ ภาวะผู้นำ ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถ ของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำจึงได้แก่ 1) ตัวผู้นำ 2) ผู้ตาม 3) จุดหมาย

4) หลักการ และวิธีการ 5) สิ่งที่จะทำ และ 6) สถานการณ์ (พระธรรมปิฎก ป.อ. ปยุตโต, 2540) ซึ่ง อานันท์ ปันยารชุน (2540) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดย สม่ครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ เพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์ หรือแต่งตั้งตนเอง แต่ ต้องเกิดจากการที่มีคนอื่นที่เขารู้สึกว่าเราเป็นผู้นำ ดังนั้น คุณสมบัติของภาวะผู้นำยังขึ้น จึงได้แก่ 1) ความรู้สึกผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นเครื่องควบคุมตน 2) ความสามารถทำ ให้คนอื่นคล้อยตาม 3) ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้ แต่ต้องพูดในสิ่งที่จริง 4) ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ 5) มีระบบการคิด และการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ คิดครบทั้งกระบวนการ และรู้จักการคาดคะเน 6) ความเป็นนักวิชาการ รู้จักหาความรู้ และ พึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง ส่วน Yukl (1989) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง 1) กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อ การตัดสินใจของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือกระบวนการใช้อิทธิพล 2) กระบวนการ กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 3) กระบวนการโน้มน้าว หรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม และ 4) กระบวนการรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม และ Bovee et al. (1993) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่เป็ผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่น เพื่อนำไปสู่การบรรลุ ถึงเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น เมื่อกล่าวถึง ภาวะผู้นำ ก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ จะต้องมืทั้ง 1) คน ซึ่งได้แก่ ผู้นำ กับผู้ตาม 2) การโน้มน้าว หรืออิทธิพล และ 3) เป้าหมาย ขององค์การ ซึ่ง สุชาติ รังสินันท์ (2548) กล่าวว่า นักทฤษฎีภาวะผู้นำระยะหลังเชื่อว่า ความเป็นผู้นำ เป็นสิ่งที่สามารถปรับปรุงพัฒนาขึ้นมาได้ด้วยการฝึกฝนปฏิบัติเหมือนทักษะอื่น ๆ ซึ่งจากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาการเป็นผู้นำมี 4 วิธี ดังนี้ 1) การเรียนรู้จาก การทำงาน 2) การเรียนรู้จากคนอื่น 3) การเรียนรู้จากการผิดพลาด และ 4) การเรียนรู้จากการฝึกอบรม (McCauley, 1986)

จากนิยามของภาวะผู้นำดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่ ของบุคคลที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้นำให้บุคคลอื่นเข้าใจในจุดมุ่งหมาย รวมพลัง และประสาน สัมพันธ์กันดำเนินการเพื่อให้ภารกิจหลักขององค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารซึ่งต้องใช้ศิลปในการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้บรรลุ เป้าหมาย

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี และใช้ภาวะผู้นำเพื่อให้สามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือ

ชี้นำให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ และตระหนักในจุดมุ่งหมายของภารกิจของการจัดการศึกษา รวมทั้ง และประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ได้มีนักการศึกษาหลายท่านกล่าวถึงภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ ดังนี้

ประสิทธิ์ เจียวกศรี และคณะ (2548) ได้ให้ข้อสังเกตจากการสำรวจวรรณกรรมเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ไว้ดังนี้ มีคำในภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมาย "ภาวะผู้นำทางวิชาการ" หลายคำ ได้แก่ academic leadership, educative leadership, educational leadership, pedagogic leadership, principal leadership และ instructional leadership แต่เมื่อพิจารณาคำแวดล้อมและคำที่ขยายความในรายละเอียดแล้วพบว่า ส่วนใหญ่ใช้คำว่า instructional leadership พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่สถาบัน องค์กร และหรือนักวิชาการได้คิดค้น และนำเสนอไว้นั้น มีการจัดกลุ่ม (categorized) และเรียกชื่อในหลากหลายรูปแบบ (format) อาทิ มาตรฐาน (standards) ภาพลักษณ์ (images) กิจกรรม (activities) เป็นต้น ส่วนมุมมองของนักวิชาการที่มีต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ จำแนกได้ 2 มิติ คือ มิติกว้าง มองว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกอย่างที่ผู้บริหาร ปฏิบัติ และมีมติแคบ มองว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง เฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวกับหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล ซึ่ง จันทราณี สงวนนาม (2533) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จโดยพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา

Debevoise (1984) ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของอาจารย์ใหญ่ทั้งหลาย หรือการเป็นตัวแทนของสถานศึกษา เป็นผู้สนับสนุนความเจริญเติบโตทางการเรียนของนักเรียน ซึ่ง Cotton and Sarvad (1983) กล่าวว่า ในโรงเรียนที่ครูใหญ่แสดงบทบาทการเป็นนักพัฒนาการเรียนการสอนที่เข้มแข็ง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนก็จะสูงตามไปด้วย และ Hall (1986) กล่าวว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการสูง จะมีประสิทธิภาพมากกว่าโรงเรียนที่ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ สอดคล้องกับที่ Brookover (1982 cited in Davis and Thomus,

1989) กล่าวว่า สถานศึกษาที่มีผลสำเร็จสูงกับสถานศึกษาที่มีผลสำเร็จต่ำเขียนชัดเจนถึง “ภาวะผู้นำด้านการสอน” ของผู้บริหารว่า เป็นปัจจัยอิทธิพลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา มีอิทธิพลต่อความคาดหวัง มีอิทธิพลต่อการสังเกตการณ์สอน และการนิเทศ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากร และสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษา ดังที่Buzzi (1991) พบว่า องค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียน และเป็นตัวทำนายความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนด้วย

กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง เข้าใจ และตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา รวมถึงและประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้งานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ได้มีสถาบันและนักวิชาการที่มีชื่อเสียง เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ (2548) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิเคราะห์เอกสาร 22 รายการ และการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 3 ด้าน 23 ข้อ สรุปได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการโรงเรียน (school management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ วางแผนปฏิบัติการ จัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ และสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมตัดสินใจของฝ่ายต่าง ๆ
2. การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (curriculum and instruction management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เน้นความสามารถ

และคุณภาพในการสอนของครู มีความสามารถในการนิเทศการสอนของครู ประเมินผลการเรียน การสอนของครู และนักเรียน ออกแบบ สร้าง และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประสานงานหลักสูตร ติดตาม กำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร กระตุ้นให้กำลังใจครู และนักเรียนในการเรียนการสอน สร้าง สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และบริหารเวลา พิกัดเวลาการเรียนการสอน โดยทำตัวให้พบเห็น อยู่เป็นนิจในโรงเรียน และชุมชน

3. การบริหารตนเอง ทีมงาน และชุมชน (community, team and personal management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม จริยธรรม ยอมรับความแตกต่างทางความคิด และการกระทำของผู้อื่น คิดนอกกรอบ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และชุมชน

Hallinger and Murphy (1985) ได้เสนอองค์ประกอบของพฤติกรรมที่มีความเป็นผู้นำทาง วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 3 องค์ประกอบใหญ่ คือ 1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) การจัดการด้านการเรียนการสอน และ 3) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน มี รายละเอียด ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจของโรงเรียน (defining the school mission) การกำหนดภารกิจของ โรงเรียนเป็นการกำหนดกรอบขอบเขตของงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน วิชาการ และสร้างความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวให้ผู้เกี่ยวข้องทราบซึ่งจำแนกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน (framing school goals) การกำหนดเป้าหมาย ของโรงเรียนนั้นจะต้องมีความชัดเจนโดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยให้ทีมงาน มีส่วนในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนซึ่งจะต้องรวมถึงความรับผิดชอบของคณะ ครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด เป้าหมายในด้านการปฏิบัติงานจะต้องแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่ สามารถวัดได้ นอกจากนั้นเป้าหมายของโรงเรียนจะต้องมีลักษณะที่ง่ายต่อครูในการที่จะนำไปสอน ได้ตรงตามจุดประสงค์ในห้องเรียน

การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน (communicating school goals) การสื่อสาร เป้าหมายของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนได้ทราบ

โดยทั่วกัน ทั้งในรูปที่เป็นทางการ เช่น การประชุมคณะครู การชี้แจงในหนังสือคู่มือของโรงเรียน ฯลฯ และโดยรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับครู เป็นต้น

2. การจัดการด้านการเรียนการสอน (managing the instructional program) การจัดการด้านการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลส่งเสริมและสนับสนุนการสอนของครู การเรียนของนักเรียนและการประสานการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจำแนกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

การนิเทศและการประเมินผลด้านการสอน (supervising and evaluation instruction) การนิเทศ และการประเมินผลด้านการสอนนั้น ผู้บริหารจะทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตร และการสอน ผลงานของผู้บริหารจะต้องมั่นใจได้ว่าเป้าหมายของโรงเรียนได้ถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียน ซึ่งรวมถึง การประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์การเรียนในห้องเรียน ให้การสนับสนุนครูด้านการสอนให้ตรงตามจุดประสงค์ ควบคุมการสอนในห้องเรียนโดยการเยี่ยมอย่างไม่เป็นทางการ การให้ผลย้อนกลับกับครูทั้งทางด้านการนิเทศและการประเมินผล โดยมีจุดประสงค์ที่จะทำให้เป็นรูปธรรม และให้ครูเป็นผู้นำวิธีสอนที่เฉพาะเจาะจงไปปฏิบัติ

การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร (coordinating curriculum) หมายถึง พฤติกรรมการประสานงานกับครูในด้านการนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผล จุดประสงค์ตามหลักสูตรของโรงเรียนจะต้องสัมพันธ์กับเนื้อหาที่สอนในห้องเรียน และคะแนนการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยตรง

การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน (monitoring student progress) ผู้บริหารควรจะใช้ผลจากคะแนนทดสอบในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การประเมินหลักสูตร การประเมินด้านการสอน และการวัดผลความก้าวหน้าตามเป้าหมายของโรงเรียน

3. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน (promote school climate) บรรยากาศทางวิชาการในโรงเรียนจะเกี่ยวข้องกับบรรทัดฐาน (norms) และเจตคติของบุคลากร และนักเรียนในโรงเรียน ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนทั้งด้านตัวครู นักเรียน และการเรียนการสอน รวมทั้งมาตรฐานทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งจะจำแนกบทบาทในการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน จำแนกเป็น 6 องค์ประกอบ คือ

การควบคุมการใช้เวลาในการสอน (protecting instructional time) เวลาที่ใช้ในการสอนของครูในห้องเรียนมักจะสูญเสียไปกับการแนะนำกฎเกณฑ์ในการเรียนให้กับเด็ก เด็กที่เรียนช้า รวมทั้งคำขอร้องต่าง ๆ จากฝ่ายสำนักงานของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาทางควบคุมกิจกรรมเหล่านี้ให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด โดยผลักดันให้เป็นนโยบายของโรงเรียน ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายนี้ไปใช้ โดยการกำจัดสิ่งต่างๆ ที่จะทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ ก็จะสามารถเพิ่มเวลาในการเรียนอย่างมีศักยภาพ และนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

การดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด (maintaining high visibility) การดูแลเอาใจใส่ครู และนักเรียนอย่างใกล้ชิดเป็นการช่วยเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับนักเรียน และกับครู ซึ่งปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการแบบนี้ผู้บริหารจะได้รับข้อมูลมากมาย ในด้านความต้องการของนักเรียน และครู ผู้บริหารจะมีโอกาสสื่อสารเป้าหมายระดับต่างๆ ของโรงเรียนให้นักเรียน และครูทราบ

การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู (providing incentives for teachers) การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครู การสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้ รวมทั้งการให้รางวัล และการให้การยอมรับการทำงานของครูนับเป็นบทบาทที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บริหารในการที่จะทำให้โครงสร้างของการทำงานดีขึ้น รางวัลที่ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูอาจารย์อาจไม่ใช่เงินเพียงอย่างเดียว หากแต่อาจจะเป็นคำชมเชยทั้งโดยส่วนตัวหรือการให้สังคมยอมรับโดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ (promoting professional development) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ ผู้บริหารให้โอกาสแก่ครูในการพัฒนาวิชาชีพ โดยการจัดให้มีการฝึกอบรมขณะประจำการ รวมทั้งการช่วยให้ครูได้เรียนรู้ถึงการผสมผสานทักษะต่าง ๆ ตามโครงการพัฒนาบุคลากรและช่วยให้ครูสามารถนำไปใช้ในห้องเรียนได้

การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ (developing and enforcing academic standards) มาตรฐานทางวิชาการที่สูง และมีความชัดเจน จะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความคาดหวังซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการปรับปรุงการเรียนของนักเรียน และมาตรฐานที่สูงขึ้นนี้จะแสดงให้เห็นได้จากจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นของโรงเรียนในโอกาสต่อไป

การจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ (providing incentives for learning) การส่งเสริมบรรยากาศด้านการเรียนรู้ของนักเรียน โดยการให้รางวัล และการให้การยอมรับนักเรียน ที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการสูง และเมื่อนักเรียนมีการปรับปรุงผลการเรียนดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารต้องให้โอกาสนักเรียนในการที่จะเป็นที่ยอมรับของห้องเรียน และในโรงเรียน โดยผู้บริหาร จะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานระหว่างห้องเรียน และ โรงเรียนในด้านการให้รางวัลเพื่อเป็นการยืนยันว่าผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Cheng (1996) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสรุป พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Cheng แบ่งเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. การกำหนดพันธกิจของสถานศึกษาที่เน้นการมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้สมาชิกสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียน ให้สมาชิกมีโอกาสระบุ และ ถกปัญหา และความต้องการในโรงเรียน อำนวยความสะดวกการรวบรวมข้อมูลปัจจัยภายใน และ ภายนอกที่กระทบต่อโรงเรียน จัดทรัพยากร และให้โอกาสสมาชิกสะท้อนข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดพันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน เพื่อพัฒนาหลักสูตร นโยบาย และ วิธีการทำงานของโรงเรียน

2. การใช้ข้อมูลที่หลากหลายในการวางแผนการศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาช่วย สมาชิกให้ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมืองว่ามี ผลกระทบต่อการศึกษา ช่วยสมาชิกให้เอาใจใส่ในปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน และประเด็น สำคัญทางการศึกษาในรายงานผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ช่วยสมาชิกในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการจัดการศึกษาของโรงเรียน วิเคราะห์ความต้องการทางการศึกษา ของผู้เรียนและความต้องการการพัฒนาของครู ร่วมมือกับสมาชิกในการกำหนดพันธกิจ และ เป้าหมายทางการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลจากภายใน และภายนอกโรงเรียน ทำให้แผนพัฒนาโรงเรียน และแผนการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับเป้าหมายทางการศึกษาที่กำหนด

3. การประเมินผลคุณภาพภายในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารสถานศึกษา ทำความเข้าใจแก่บุคลากรว่าเป็นการตรวจติดตาม และประเมินผลเพื่อการพัฒนา มอบอำนาจให้ สมาชิกในการประเมินโรงเรียน ร่วมงานกับผู้ประเมินจากภายนอก และจัดทำรายงานการดำเนินงาน

และรายงานการพัฒนาของโรงเรียน ร่วมมือกับทุกฝ่ายในการตรวจติดตาม ประเมินผล ลดความยุ่งยากทางเทคนิค เพื่อให้การตรวจติดตามประเมินผลมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นำข้อค้นพบจากการประเมินผลโรงเรียนไปใช้ในการพัฒนา หลักสูตร บุคลากร และโรงเรียน อย่างต่อเนื่อง

4. การสร้างมั่นใจในการใช้การประเมินผลเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้สมาชิกเข้าใจคุณประโยชน์ของการติดตาม และประเมินผลว่าสามารถช่วยปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน และการพัฒนาตนเองของบุคลากร ช่วยสมาชิกให้คุ้นเคยกับพัฒนาการใหม่ๆ ในการติดตาม และประเมินผล การศึกษา อำนาจความสะดวกให้สมาชิกเชื่อมโยงกระบวนการติดตาม และประเมินผลเข้ากับกระบวนการจัดการศึกษา และเป้าหมายทางการเรียนการสอน

5. การอำนวยความสะดวกให้ครูได้รับการพัฒนาทางวิชาการ โดยผู้บริหารสถานศึกษาให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิกในการกำหนดนโยบาย หลักสูตร และวิธีการปฏิบัติงานของโรงเรียน ช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิกให้สามารถแนะนำ ปฐมนิเทศ ฝึกอบรม และพัฒนาเพื่อนร่วมงานในการใช้หลักสูตร และการปฏิบัติงานในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนทางวิชาการแก่สมาชิกในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลงานของโรงเรียน ตามแผนงานของโรงเรียน แผนการใช้หลักสูตร และการพัฒนารายบุคคล ช่วยให้ทุกคนมีสมรรถนะที่เกี่ยวข้องในการทำงาน และการสอนตามหลักสูตร

6. การกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความชัดเจนในบทบาทของสมาชิกทุกคนในองค์กรจนกระทั่งสามารถอธิบายได้ ให้สมาชิกมีหน้าที่รับผิดชอบ และมีอำนาจอย่างแท้จริงในการทำงาน การแก้ปัญหา และตัดสินใจในเรื่องสำคัญที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน สร้างความชัดเจนให้ทุกบทบาทหน้าที่ สร้างเครือข่ายการสื่อสาร และความร่วมมือที่เหมาะสมในการนำแผนไปปฏิบัติ

7. การจัดโครงสร้าง จัดคนเข้าทำงาน และสั่งการอย่างเหมาะสม โดยผู้บริหารสถานศึกษาเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการจัดโครงสร้างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อบริหารจัดการโรงเรียน และหลักสูตร ขยายโอกาสการเรียนรู้ของนักเรียน และโอกาสการพัฒนาตนเองของครู โดยอาศัยโครงสร้างที่เหมาะสม และโดยอาศัยการจัดคนเข้าทำงาน และการสั่งการที่เหมาะสม การจัดคนเข้าทำงาน และการสั่งการสอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษาที่กำหนดไว้ใน

แผนการจัด การเรียนการสอน และโครงสร้างองค์การ คำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อการพัฒนาตนเองของบุคลากร และประสิทธิผลทางการเรียนของนักเรียน กระตุ้นให้เกิดความรักในวิชาชีพครู โดยอาศัยกิจกรรมการจัดคนเข้าทำงาน และสั่งการ

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น สื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียนให้ทุกฝ่ายเข้าใจ ปรับระบบการบริหารโรงเรียนให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน ร่วมมือกับทุกฝ่ายจัดทำวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ติดตาม ประเมิน และตรวจสอบวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ และนำข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน

2. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นในโรงเรียน และจัดสภาพแวดล้อมโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนการสอน โดยสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ

3. การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน ผู้บริหารสถานศึกษาร่วมวางแผนการสอนกับครู โดยคำนึงถึงความต้องการของนักเรียน แนวโน้มปัจจุบัน และนโยบายสาธารณะ นำทฤษฎีผลการวิจัย และแนวปฏิบัติไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ วางแผนร่วมกับครูในการทำกิจกรรมและการให้บริการนักเรียน เพื่อสนองความต้องการด้านสังคม วัฒนธรรม และพัฒนาการของนักเรียน ประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนโดยใช้วิธีการที่หลากหลาย และนำผลการประเมิน มาปรับปรุงโปรแกรมการสอน

4. การพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูยกระดับการเรียนรู้ โดยบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการสอนเป็นตัวแทนในการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และ

ปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง หากความต้องการในการฝึกอบรมของครู และจัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพ เพื่อความเชี่ยวชาญสำหรับครู

5. การบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการ และ กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ประยุกต์ใช้ทักษะการจัดการ และ กระบวนการกลุ่มเพื่อกำหนดบทบาทมอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ สื่อสารอย่างมีทักษะเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การแสวงหา นวัตกรรม และแก้ไขข้อขัดแย้ง ติดตาม ประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการ และ กระบวนการดำเนินงาน ทำการปรับแผนเมื่อจำเป็น บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุ เป้าหมายของโรงเรียน ระบุ และวิเคราะห์แหล่งทรัพยากรทางการเงินของโรงเรียน วางแผนงบประมาณ ติดตาม และรายงานภารกิจของโรงเรียนต่อผู้เกี่ยวข้องอย่างโปร่งใส และรับผิดชอบ ดำเนินการ คัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน นิเทศ ประเมินผล และบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีความรับผิดชอบ ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงเรียนจัดการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่สวยงาม ปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้ บริหารโรงเรียน โดยยึดตามกรอบของระเบียบกฎหมาย นโยบายระดับต่างๆ สร้างระบบการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นต้นแบบในทางจริยธรรม โดยเฉพาะ ความซื่อสัตย์ทั้งในเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว ส่งเสริมพฤติกรรมความมีจริยธรรม และความซื่อสัตย์ สุจริตภายในโรงเรียน แสดงความชื่นชอบ และเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน และบุคลากรในโรงเรียน แสดงความรับผิดชอบต่อนักเรียน ผู้ปกครอง ครู เขตพื้นที่ และสาธารณะ ในการจัดการศึกษาให้มีความเสมอภาค ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ทัสมาเนีย (Tasmania Principal Institute (TPI), 2001) ได้ระบุถึงคุณลักษณะ และพฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปเพื่อนำเสนอ ดังนี้

1. ความสามารถเฉพาะตัวในเชิงบริหาร ผู้บริหารมีคุณลักษณะ และพฤติกรรม ดังนี้

เชื่อมโยงทฤษฎีการบริหารไปสู่ระดับการปฏิบัติ โดยวางแผนการทำงาน มีความรู้เรื่องการจัดการเรียนการสอน แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน แสดงทักษะด้านการพัฒนาความสามารถทางการบริหาร มีความเข้าใจในการบริหารงานระดับปฏิบัติ

ประเมินศักยภาพตนเอง และการบริหารงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ โดยใช้วิธีการที่หลากหลายในการประเมินผลการทำงานของตนเอง วางเป้าหมายการทำงาน และกำหนดแนวทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

ตั้งปณิธานในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการมีแผนงานในการพัฒนาตนเอง จัดสรรเวลา และทรัพยากรด้านต่างๆ ในการสนับสนุนการพัฒนาตนเองร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยส่งเสริมทักษะการเรียนรู้กำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองเป็นระยะอย่างต่อเนื่องสร้างอุปนิสัยในการรักการเรียนรู้เพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาตนเอง

ดูแลสุขภาพตนเองให้แข็งแรงทั้งทางด้านร่างกาย และทางด้านอารมณ์ โดยการให้ความสำคัญในเรื่องการดูแลสุขภาพ ฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้มีอารมณ์แจ่มใสอยู่เสมอ หมั่นออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ

จัดระบบตนเองเพื่อให้การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกในโรงเรียน วางนโยบายการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น กำหนดแผนงานระยะสั้นเพื่อวางแผนการทำงานทั้งของตนเอง และผู้ร่วมงาน สร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับตนเอง และโรงเรียนในสายตาของสาธารณชน

2. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารมีคุณลักษณะ และพฤติกรรม ดังนี้

มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับผู้ร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน โดยการรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโรงเรียน เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ สร้างความชัดเจนในแนวทางการพัฒนาโรงเรียนให้บุคลากรแต่ละคน เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียน

บริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน โดยสร้างบรรยากาศการปรองดองกัน ในที่ทำงาน ใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหความขัดแย้งเพื่อให้เกิดผลดีแก่ทุกฝ่ายเปิดเผย ตรงไปตรงมา และจริงจังในการแก้ปัญหา

ประเมินการทำงานเพื่อประเมินประสิทธิภาพ และเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร โดยมีหลักฐานที่แสดงว่ามีการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร แจ้งผลการประเมิน เพื่อนำไปปรับปรุง เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการประเมินการทำงานของตนเอง ส่งเสริมกิจกรรม ต่างต่าง ๆ ที่ช่วยพัฒนาวิชาชีพทั้งที่เป็นรูปแบบทางการ และเรียนรู้ด้วยตนเอง

3. ความสามารถในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารมีคุณลักษณะ และพฤติกรรม ดังนี้

มีความสามารถด้านการจัดการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน โดยการตั้งปณิธานที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอนในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีแผนการดำเนินงานที่ยืนยันได้ อธิบายแนวคิดในการจัดการศึกษาได้อย่างชัดเจน ส่งเสริมให้ใช้วิธีการเรียนการสอนที่หลากหลาย จัดโครงการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรทั้งสายผู้สอน สายสนับสนุนการสอน นักเรียน และกรรมการโรงเรียน มีการประเมินผลการใช้หลักสูตร และการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

กระจายอำนาจการบริหาร และความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลให้กับผู้ร่วมงาน โดยการเห็นความสำคัญของผู้ร่วมงานที่มีความสามารถ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมการบริหารงาน มีหลักฐานที่แสดงว่าคนที่ตั้งใจทำงานได้รับการตอบแทนความดีความชอบ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกตามความสามารถของแต่ละบุคคล มีหลักฐานที่แสดงว่ามีกิจกรรมที่ส่งเสริมการร่วมมือกันทำงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

ใช้แนวทางที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยมีหลักฐานที่แสดงว่ามีการระดมความคิดเพื่อวางแผนร่วมกันเกี่ยวกับการดำเนินงานที่ผ่านมา มีบรรยากาศของการร่วมกันแสดงความคิดเห็นของการทำงานในกรณีที่เกิดความเสียหายในการปฏิบัติหน้าที่ มีหลักฐานที่แสดงว่ามีการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียนอันเป็นผลมาจากโครงการพัฒนา

สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน โดยใช้กิจกรรมความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โรงเรียนเป็นศูนย์กลางของชุมชนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายทราบเกี่ยวกับแนวทางการจัดการศึกษาของชาติ

4. ความสามารถในการวางแผนการศึกษา ผู้บริหารมีคุณลักษณะ และพฤติกรรม ดังนี้

จัดเก็บหลักฐานการทำงานเพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาโรงเรียน โดยจัดเก็บข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ว่าเป็นไปตามเป้าหมายการดำเนินงานที่วางไว้ มีการเก็บหลักฐานการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และเป็นขั้นตอน

วางแผนการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของทุกฝ่ายในโรงเรียน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความเห็นในกระบวนการวางแผน มีหลักฐานที่แสดงว่าทุกฝ่ายเห็นชอบกับแผนการดำเนินงาน

จัดสรรทรัพยากรเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานการจัดการศึกษา โดยสำรวจทรัพยากรที่มีอยู่ ใช้ทรัพยากรเพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน มีวิธีการประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม มีหลักฐานที่แสดงว่ามีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาโรงเรียน

พัฒนาระบบการจัดการ และโครงสร้างการทำงานรวมทั้งกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบที่จะผลักดันเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จ โดยมีโครงสร้างการทำงานที่มีประสิทธิภาพ กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายชัดเจนเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีการประสานการทำงานกันอย่างดี ทั้งนี้มีการตรวจสอบ และประเมินการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สร้างความตระหนักในความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของนโยบายด้านการจัดการศึกษาของชาติ โดยทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงาน ประเมินผลการทำตามเป้าหมายที่วางไว้ ประเมินข้อผิดพลาดเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข

5. ความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชน ผู้บริหารมีคุณลักษณะ และพฤติกรรม ดังนี้

สร้างพันธมิตรกับองค์การภายนอกทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่มเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน โดยสร้างแรงจูงใจให้ชุมชนตระหนักในความสำคัญในการมีส่วนร่วม ผลักดันการดำเนินงานของโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมาย ใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะดึงชุมชนให้เข้ามาสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนของโรงเรียน สร้างความตระหนักให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

ขอความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งจากชุมชน และภาคเอกชนเพื่อให้เข้ามาสนับสนุนการพัฒนานักเรียน โดยประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ ให้ความร่วมมือกับชุมชนอย่างใกล้ชิด สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน และชุมชนรวมทั้งเครือข่ายภายในโรงเรียน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานของโรงเรียน

ปรับแนวทางการดำเนินงานที่จะนำนโยบายจากส่วนกลางมาสู่ระดับปฏิบัติให้เหมาะสมกับท้องถิ่น โดยการศึกษา นโยบายและแนวทางการจัดการศึกษาของชาติเพื่อที่จะกำหนดแนวทางการนำมาใช้ให้สอดคล้องกับโรงเรียน ศึกษาหลักสูตร และการใช้หลักสูตรเพื่อวางแผนการนำหลักสูตรไปใช้ในโรงเรียนอย่างเหมาะสม

เปิดโอกาสให้สมาชิกในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียน โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม และเห็นชอบร่วมกันกับแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน ร่วมกันระดมความคิดเพื่อการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในชุมชนเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงานทางด้านการจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจอันจะนำไปสู่ข้อตกลงในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน

ศึกษาพื้นฐานความเป็นอยู่ของชุมชนเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน โดยก่อนการตัดสินใจ และวางแผนการศึกษาประวัติของชุมชนในทุกด้าน ศึกษาเครือข่ายภายในโรงเรียน และชุมชน รวมทั้งองค์การที่จัดตั้งอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียน กรรมการ โรงเรียน และ หน่วยงานการศึกษาต้นสังกัด

6. ความสามารถในการในฐานะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรม และจริยธรรม มีดังนี้

สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม และเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร โดยการศึกษาผลกระทบของผู้ปกครอง ครู และนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียน แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อการพัฒนาการศึกษาอย่างเหมาะสม พัฒนาความรู้สึกร่วมมือกันระหว่างผู้ร่วมงานในโรงเรียน สร้างสิ่งแวดล้อมที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมมือร่วมใจกันทำงานตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความเชื่อประเพณีปฏิบัติในสังคม โดยแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนต้องไม่ขัดกับสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ โรงเรียนมีบทบาทในการส่งเสริมกิจกรรมทางศาสนาโดยการแสดงความเคารพในความเชื่อที่คนในชุมชนยึดถือ ให้ความร่วมมือในกิจกรรมสำคัญทางศาสนา และวัฒนธรรมให้ความเคารพผู้นำทางศาสนา

การประพฤติตนให้เหมาะสมกับจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Supovitz and Poglinco (2001) มีดังนี้ 1) สร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับครู 2) เน้นความร่วมมือ และการสื่อสาร 3) สร้าง และพัฒนาผู้นำคนอื่น ๆ 4) ประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง 5) กำหนดกรอบความรับผิดชอบในการทำงาน 6) สังเกตการสอน และผลที่เกิดจากการสอน 7) อำนวยความสะดวกให้ครูได้รับการพัฒนาทางวิชาการ 8) บริหารจัดการเวลาโดยเน้นความสำคัญแก่การเรียนการสอน 9) เป็นผู้สนับสนุน และให้บริการแก่ครู และ 10) มุ่งให้ความสนใจที่ผลงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ Doyle and Rice (2002) มีดังนี้ 1) กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทางด้านผลการเรียนรู้ และความเป็นเลิศทางการเรียน 3) มีบทบาทความรับผิดชอบชัดเจน และมีจุดเน้น 4) มีโครงสร้าง และส่วนประกอบขององค์การที่สนับสนุนบทบาทของผู้นำทางวิชาการ 5) มีเวลาเพียงพอในการคิดวางแผน และนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 6) จัดสมดุลสำหรับกระบวนการ และวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุน นวัตกรรม ความเปลี่ยนแปลง และความเจริญเติบโต และความเป็นเลิศของการเรียนรู้

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของ McNeill, Cavanagh and Silcox (2003) มีดังนี้ 1) กำเนึงถึงความคาดหวังของสังคมที่มีต่อโรงเรียนโดยเฉพาะด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจในการเรียนรู้ของนักเรียนโดยเน้นการมีส่วนร่วม 3) ทำให้ครู และนักเรียนมีความผูกพัน และรับผิดชอบต่อพันธกิจ 4) นำความรู้ของผู้เชี่ยวชาญมาใช้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และพัฒนาการของนักเรียน 5) พัฒนาการสอนของครู 6) ให้ครูได้รับการพัฒนา และมีส่วนร่วมในการบริหาร 7) ใช้ภาวะผู้นำหลาย ๆ ด้านร่วมกับครู และผู้ร่วมงาน 8) ให้ความสำคัญแก่การสอนมากกว่าการบริหารทั่วไป 9) สร้างสรรค์ และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในโรงเรียน 10) สร้างความสัมพันธ์ และความเป็นประชาคมเดียวกันในโรงเรียน 11) ทบทวน และปรับปรุงวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาโรงเรียน

พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการตามแนวคิดของสมาคมผู้นำโรงเรียนของมลรัฐในสหรัฐอเมริกา (Hoy and Hoy, 2003) ประกอบด้วย 6 มาตรฐาน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสรุปประเด็นสำคัญของแต่ละมาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 เกี่ยวกับการพัฒนาวิสัยทัศน์แบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ โดยนำความเชื่อหลักของวิสัยทัศน์โรงเรียนมาเป็นต้นแบบ สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์
2. การสื่อสารวิสัยทัศน์ โดยการสื่อสารวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียนไปยังผู้เกี่ยวข้อง อย่างมีประสิทธิภาพ สื่อสารวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงเรียนผ่านสัญลักษณ์ พิธีกรรม และกิจกรรมต่าง ๆ สื่อสารความก้าวหน้าของวิสัยทัศน์ และพันธกิจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนทราบ
3. การนำวิสัยทัศน์ไปใช้ โดยสนับสนุนให้สมาชิกของโรงเรียนที่ทำให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นจริงได้รับการยอมรับ ใช้วิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดโปรแกรมการศึกษา แผน และการปฏิบัติงาน ให้ประชาคมโรงเรียนมีส่วนร่วมในความพยายามที่จะปรับปรุงโรงเรียน มีการสื่อสารแผนปฏิบัติการซึ่งมีวัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ชัดเจน แสวงหาทรัพยากรที่จำเป็นมาไว้เพื่อการปฏิบัติงานตามพันธกิจ และเป้าหมายโรงเรียน ใช้ทรัพยากรที่มีเพื่อสนับสนุนเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

4. การพัฒนาวิสัยทัศน์ ใช้ข้อมูลจากการประเมินผลนักเรียนในการพัฒนาวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน ใช้ข้อมูลนักเรียน และครอบครัวของนักเรียนในการกำหนดพันธกิจ และเป้าหมายโรงเรียน มีการระบุ ชี้แจง และนำเสนอสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 2 เกี่ยวกับการพัฒนาผู้เรียน และการพัฒนาวิชาชีพครู ดังนี้

1. พัฒนาการเรียนรู้ควบคู่กับพัฒนาวิชาชีพ เป็นการพัฒนาวิชาชีพครูโดยเน้นความสอดคล้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน วินิจฉัย และกำจัดอุปสรรคในการเรียนรู้ของนักเรียน พัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้โดยคำนึงถึงความหลากหลาย และทำให้นักเรียนทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสการเรียนรู้ที่หลากหลาย
2. สร้างวัฒนธรรมการทำงานอย่างมีความสุข โดยปฏิบัติต่อสมาชิกทุกคนอย่างเสมอภาค สัมศักดิ์ศรี และให้เกียรติ ทำให้นักเรียน ครู และบุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่า และมีความสำคัญ ยอมรับงานที่แต่ละคนรับผิดชอบ และการอุทิศตนของแต่ละคน เป็นแบบอย่างของผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต คาดหวังสูงต่อการปฏิบัติงานของตนเอง นักเรียน และผู้ร่วมงาน ยอมรับ และแสดงความยินดีในความสำเร็จของนักเรียน และผู้ร่วมงาน จัดองค์การ และรูปแบบในโรงเรียนเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ และประเมินวัฒนธรรม และบรรยากาศในโรงเรียนอยู่เป็นประจำ
3. พัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง โดยออกแบบ ใช้ และประเมินทั้งหลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตร และโครงการพิเศษนอกหลักสูตรอย่างสม่ำเสมอ ตัดสินเกี่ยวกับหลักสูตรโดยใช้ผลการวิจัย ความเชี่ยวชาญของครู คำแนะนำของกลุ่มนักวิชาการ และใช้การนิเทศ และการประเมินหลายรูปแบบ
4. ใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาผู้เรียน โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน ใช้เทคนิคที่หลากหลายในการวัดการเรียนรู้ของนักเรียน ใช้สารสนเทศจากหลายแหล่งเพื่อการตัดสินใจ ทำให้นักเรียน และผู้ร่วมงานใช้สารสนเทศเกี่ยวกับการปฏิบัติงานจากหลายแหล่ง และออกแบบโปรแกรมการพัฒนานักเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน และครอบครัว

มาตรฐานที่ 3 เกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา ดังนี้

1. มุ่งเน้นคุณภาพการเรียนการสอน ใช้ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอน และการพัฒนาของนักเรียนในการตัดสินใจทางการบริหาร โรงเรียน ออกแบบ และจัดการวิธีปฏิบัติงานของโรงเรียน เพื่อเพิ่มโอกาสความสำเร็จให้นักเรียนรับรู้ ศึกษาแนวโน้มต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แล้วนำมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม วางแผนปฏิบัติการ และกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายโรงเรียน บริหารกลุ่ม และต่อรองข้อตกลงต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
2. สร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับครู และผู้เรียน โดยใช้งานเครื่องจักร อุปกรณ์ และระบบการสนับสนุนอย่างปลอดภัยมีประสิทธิภาพ และจัดสร้าง และดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนที่ปลอดภัย สะอาด และสวยงาม ดูแลรักษาความลับ และบันทึกข้อมูลต่างๆ ของโรงเรียน
3. สนับสนุนการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ใช้ทรัพยากรการเงิน บุคลากร และวัสดุเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน นำงานด้านทรัพยากรมนุษย์ มาสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ตรวจสอบระบบองค์การและปรับปรุงตามความจำเป็น และจัดการเวลาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การมากที่สุด มีการระบุปัญหา และโอกาสที่สำคัญ และแก้ไขปัญหาภายในเวลาที่เหมาะสม
4. สร้างความรู้สึกรักผูกพันต่อสถานศึกษา โดยทำให้สมาชิกในโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างรู้สึกเป็นเจ้าของเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อโรงเรียน กระจายภาระหน้าที่เพื่อเพิ่มความเป็นเจ้าของ และความรับผิดชอบ
5. ใช้ทักษะทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดกรอบปัญหา และใช้ทักษะการแก้ปัญหา ใช้ทักษะการแก้ไขความขัดแย้ง ใช้ทักษะการสื่อสาร ใช้ทักษะกระบวนการกลุ่ม และการแสวงหานันทามติอย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรฐานที่ 4 เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน ดังนี้

1. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีกับชุมชน โดยให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ ต่อการปรากฏตัวให้เห็นอยู่เป็นนิจในชุมชน การมีส่วนร่วมอย่างกระฉับกระเฉง และการสื่อสารกับชุมชน เอาใจใส่

ในความสัมพันธ์กับผู้นำชุมชน และนำความสนใจ ความคาดหวัง และความต้องการของครอบครัว และชุมชนมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

2. สร้างเครือข่ายการพัฒนา โดยเชื่อมโยงโรงเรียนเข้ากับองค์กรต่าง ๆ ทั้งองค์กรทางธุรกิจ ศาสนา การเมือง และบริการ เชื้อในบุคคล และกลุ่มบุคคล ที่อาจมีค่านิยม และความเห็นขัดแย้งกัน สนับสนุนให้โรงเรียน และชุมชนต่างให้บริการในฐานะที่เป็นทรัพยากรของกันและกัน ใช้ทรัพยากรของชุมชนเพื่อแก้ไขปัญหา และบรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน เสริมสร้างการเป็นหุ้นส่วนกับธุรกิจแขนงต่าง ๆ สถาบันอุดมศึกษา และกลุ่มในชุมชน เพื่อให้โปรแกรมการเรียนการสอนเข้มแข็ง และส่งเสริมเป้าหมายของโรงเรียน บริการต่างๆ ของบ้านลูกเงิน หรือสถานสงเคราะห์เยาวชนของชุมชนได้รับการบูรณาการเข้ากับโปรแกรมของโรงเรียน

3. สร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง โดยปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนอย่างเสมอภาค ขอมรับ และให้คุณค่าต่อความแตกต่างหลากหลาย พัฒนา และรักษาสื่อกลางในการสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ กำหนดโปรแกรมความสัมพันธ์กับชุมชน ใช้ทรัพยากร และกองทุนของรัฐอย่างเหมาะสม และชาญฉลาด ร่วมมือกับชุมชน เป็นต้นแบบสำหรับผู้ร่วมงาน ให้โอกาสแก่ผู้ร่วมงานในการพัฒนาทักษะการร่วมมือ

มาตรฐานที่ 5 เกี่ยวกับ การสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ดังนี้

1. เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ โดยตรวจสอบค่านิยมส่วนบุคคล และค่านิยมในวิชาชีพ แสดงจรรยาบรรณส่วนตน และจรรยาบรรณวิชาชีพ แสดงค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติที่กระตุ้นผู้อื่นให้มีผลงานสูงขึ้น วางตัวเป็นแบบอย่าง ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนด้วยความรับผิดชอบ คำนึงถึงผลกระทบจากการบริหารจัดการของตนที่เกิดขึ้นกับผู้อื่น และใช้อิทธิพลตามตำแหน่งของตนเพื่อปรับปรุงโปรแกรมการศึกษา

2. ขอมรับความแตกต่างหลากหลายของบุคคล โดยปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างยุติธรรม เท่าเทียม ให้เกียรติ และนับถือ ปกป้องสิทธิ และความลับของนักเรียน และผู้ร่วมงาน แสดงความพึงพอใจ และความไวในการรับรู้ความแตกต่างหลากหลายในโรงเรียน ขอมรับ และเคารพในอำนาจตามกฎหมายของผู้อื่น ตรวจสอบ และพิจารณาค่านิยมที่แตกต่างในโรงเรียน

3. สร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของบุคลากร โดยคาดหวังให้สมาชิกในโรงเรียนมีความซื่อสัตย์ และมีคุณธรรม จริยธรรม เปิดโรงเรียนให้พร้อมรับการตรวจสอบของสาธารณะ ปฏิบัติตามข้อบังคับทางกฎหมาย และสัญญาที่เกี่ยวข้อง และประยุกต์ใช้กฎหมาย ระเบียบวิธีการทำงานอย่างยุติธรรม ฉลาด และรอบคอบ

มาตรฐานที่ 6 เกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายการสื่อสารกับชุมชน ดังนี้

1. ใช้สิทธิพลต่อสิ่งแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อประโยชน์ของนักเรียน และครอบครัว สื่อสารแนวโน้มน ประเด็น และความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ที่มีผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน และพบปะเจรจาอย่างต่อเนื่องกับผู้แทนของแต่ละกลุ่มในชุมชน
2. นำประชาคมโรงเรียนให้ปฏิบัติงานภายในกรอบนโยบาย กฎหมาย และระเบียบที่ออกโดยท้องถิ่น รัฐ และองค์การของรัฐบาลกลาง นำนโยบายสาธารณะมาใช้เพื่อจัดการศึกษาที่มีคุณภาพแก่นักเรียน และจัดตั้งกลุ่ทางารสื่อสารร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ที่อยู่ภายนอกโรงเรียน

ศูนย์ภาวะผู้นำทางการศึกษาแห่งชาติ (National Center for School Leadership, 2005) ได้เสนอภาพลักษณ์ที่แสดงถึงการมี และใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในการปฏิบัติ ส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นไว้ 7 ภาพลักษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์จัดกลุ่มสรุปเป็นภาพลักษณ์ใหม่ 8 ภาพลักษณ์ ดังนี้

ภาพลักษณ์ที่ 1 ภาพลักษณ์ของผู้เรียน มีดังนี้ 1) นักเรียนมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความพึงพอใจในตนเองสูง และมีวัฒนธรรมในการให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชยผู้อื่น 2) นักเรียนสามารถพูดคุยกับผู้ใหญ่อย่างเชื่อมั่นในตนเอง 3) นักเรียนมีความเชื่อมั่นในตนเอง ผ่อนคลาย

ภาพลักษณ์ที่ 2 ภาพลักษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำที่มองโลกแง่บวก เรียนรู้ตลอดชีวิต มีวิสัยทัศน์ และยืดหยุ่น 2) ผู้บริหารมีแนวคิดเชิงบวก ชัดเจน เปิดเผย และมั่นคง 3) ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นครู และปฏิบัติตามที่ได้ประกาศไว้ 4) ผู้บริหารรู้ความเคลื่อนไหวในโรงเรียนตลอดเวลา 5) ผู้นำในโรงเรียนปฏิบัติตามที่พูดไว้ และมีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

ภาพลักษณ์ที่ 3 ภาพลักษณ์ของการบริหารการศึกษา มีดังนี้ 1) นโยบายของโรงเรียน สอดคล้องกับสิ่งที่โรงเรียนปฏิบัติ 2) มีการประกาศแนวปฏิบัติงานให้ทุกคนทราบอย่างชัดเจน 3) มีการบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีสอนของครู วิธีเรียนรู้ และพฤติกรรมของนักเรียนที่คงเส้นคงวา 4) มีการสนทนาระหว่างทุกฝ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ 5) นักเรียน และผู้ปกครองเข้าใจเป้าหมาย การเรียนมีการวิเคราะห์ และใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ 6) มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก ๆ ฝ่าย 7) มีระบบการติดตาม และประเมินการปฏิบัติงานที่มี คุณภาพสูง

ภาพลักษณ์ที่ 4 ภาพลักษณ์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีดังนี้ 1) ครู และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีความเข้าใจในเป้าประสงค์ที่ชัดเจน 2) มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในโรงเรียน 3) มีอุดมการณ์ และความคาดหวังชัดเจนที่จะพัฒนาโรงเรียนให้เป็นเลิศ และเอื้อเฟื้อบนพื้นฐาน ของวิสัยทัศน์ และค่านิยม

ภาพลักษณ์ที่ 5 ภาพลักษณ์ของการมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม มีดังนี้ 1) กิจกรรมที่ ใช้โรงเรียนเป็นฐานได้รับการวางแผนอย่างดี และมีการสื่อสารภายในโรงเรียน และผู้มีส่วนรับผิดชอบ 2) มีการประสานการทำงานร่วมกัน และมีโครงสร้างการสนับสนุนการทำงานที่ชัดเจน และสอดคล้อง กับการพัฒนาครู 3) มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทุกคนในโรงเรียน 4) สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้รับการยอมรับในคุณค่า และไม่ใช้วัฒนธรรมการตำหนิ 5) ครูยอมรับการทำงานเป็นทีม และตระหนัก ในบทบาทของตนเองในโรงเรียน 6) มีการให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม

ภาพลักษณ์ที่ 6 ภาพลักษณ์ของการเรียนการสอน มีดังนี้ 1) ครูมีความรู้เกี่ยวกับการเรียน การสอนที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างดี 2) เน้นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน 3) มีการสังเกตการณ์สอน และให้ข้อคิดเห็นต่อการสอนของครู 4) มีการกล่าวถึงความสำคัญของการ เรียนการสอนระหว่างครูด้วยกัน 5) มีการสนทนาเกี่ยวกับการเรียนการสอนในห้องพักครู 6) สมาชิกทุกคนในโรงเรียนเน้นพูดคุยเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน 7) ใช้วัฒนธรรมเชิงบวกใน ทุกกิจกรรม และในบริบทการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดความสุข 8) บรรยากาศการเรียนมีความท้าทาย สูง นักเรียนได้รับการส่งเสริมให้บรรลุมาตรฐานขั้นสูง 9) ครู และนักเรียนมีวัฒนธรรมในการ ประเมินตนเอง 10) ครู และนักเรียนมีวัฒนธรรม และมีอิสระในการเผชิญความเสี่ยง 4) นักเรียนมี โอกาสได้ตอบกับครูในขณะที่เรียนในห้อง

ภาพลักษณ์ที่ 7 ภาพลักษณ์ของการพัฒนาวิชาชีพและพัฒนาผู้นำ มีดังนี้ 1) ครูสามารถพัฒนาวิชาชีพโดยไม่มีข้อจำกัด และปราศจากเงื่อนไข 2) มีการประชุมทางวิชาการระดับสูงเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพ 3) ครูเข้าร่วมในการพัฒนาวิชาชีพ การวิจัย และการประชุมทางวิชาการ 4) ทุกคนมีโอกาสนในการสะท้อนความคิดเห็น และการหารือเกี่ยวกับวิชาชีพ 5) มีการแสดงให้เห็นผลงานที่มีคุณภาพสูง 6) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต 7) ครูได้รับการพัฒนาให้เข้มแข็ง และมีอัตราการหยุดงานต่ำ 8) มีผู้นำหลายคนเกิดขึ้นในโรงเรียน 9) สมาชิกมีโอกาสเข้าร่วมในกิจกรรมทางวิชาการ

ภาพลักษณ์ที่ 8 ภาพลักษณ์ของบรรยากาศ และวัฒนธรรมในโรงเรียน มีดังนี้ 1) มีสภาพแวดล้อมที่เน้นการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ 2) สิ่งแวดล้อมน่าประทับใจ และดึงดูดใจ มีวัฒนธรรมการฉลองความสำเร็จในโรงเรียน 3) มีบรรยากาศที่มีพลัง และกระตือรือร้นในโรงเรียน 4) บรรยากาศในโรงเรียนมีความผ่อนคลายแต่มีจุดมุ่งหมาย 5) มีบรรยากาศ และวัฒนธรรมเชิงบวก ทุกคนมีความยอมรับนับถือกัน 6) มีวัฒนธรรมที่ผ่อนคลาย 7) มีวัฒนธรรมในการกล้าเผชิญความเสี่ยงทั้งในกลุ่มครู และนักเรียน

หน่วยงานพัฒนาความเป็นผู้นำ (The Division for Leadership Development, DLD) ของฝ่ายการศึกษารัฐแมริแลนด์ (the Maryland State Department of Education, MSDE) มีภารกิจในการสร้างเสริมความสามารถในการเป็นผู้นำทางวิชาการ และศักยภาพความเป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน โดยการให้โอกาสผู้บริหารสถานศึกษาทุกแห่งของรัฐมีความก้าวหน้าในอาชีพของตน รับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องนโยบายด้านต่าง ๆ สนับสนุนบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ ในขณะที่หน่วยงานเริ่มพัฒนาเป็นลำดับนั้น เป็นที่เห็นได้ชัดว่า ก้าวต่อไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคตนั้น จะต้องกำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการเป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งจะส่งเสริมโปรแกรมการเตรียมผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการศึกษาที่สูงขึ้น การพัฒนาวิชาชีพ และการริเริ่มนโยบายใหม่ ๆ โดยคาดหวังว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาของตนเอง กรอบความคิดมุ่งเน้นเนื้อหาสาระความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำการสอน และการเรียนรู้ในสถานศึกษา ซึ่งปรัชญาพื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของ Maryland มาจากเอกสารการสัมมนาของฝ่ายการศึกษาแมริแลนด์จำนวน 3 ชิ้น และมีงานวิจัยที่สนับสนุนเอกสารดังกล่าว ดังนี้ 1) เอกสาร Every Child Achieving: A Plan for Meeting the Needs of the Individual Learner (adopted by the Maryland State Board of Education in 1999) เป็นรายงาน

สำคัญที่แสดงถึงการตอบรับความกังวลของคณะกรรมการสภาการศึกษาของรัฐแมริแลนด์ที่เห็นว่ารัฐจำเป็นต้องวางแผนปรับปรุงคุณภาพของนักเรียนที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หัวข้อหนึ่งของเอกสารได้กล่าวถึงความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษา และทักษะที่จำเป็นต่อการนำ 2)

เอกสาร the Maryland Task Force Report on the Principals (adopted by the Maryland State Board of Education in 2000) รายงานนี้ตอบรับความกังวลของโรงเรียนทั่วทั้งรัฐที่ขาดแคลนบุคคลที่มีคุณภาพที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเกษียณราชการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ รายงานนี้กล่าวอย่างตรงไปตรงมาถึงความจำเป็นที่ต้องให้นิยามใหม่ว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้นำทางวิชาการ และ 3) เอกสาร Achievement Matters Most: A Report of the Visionary Panel for Better Schools (adopted by the Maryland State Board of Education in 2002) รายงานนี้ชี้ให้เห็นถึงอนาคตอีก 10 ปีข้างหน้าของการปฏิรูปโรงเรียน อีกทั้งเน้นว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษาของตนเอง (Maryland State Board of Education, 2005)

เอกสารพื้นฐานกรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการMaryland นี้ เป็นรายงานระดับชาติงานวิจัยในสาขาที่เกี่ยวข้อง ข้อคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องที่หลากหลาย และแนวคิดที่ดีที่สุดของหน่วยพัฒนาความเป็นผู้นำ, MSDE ซึ่งมีคุณค่า และเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของ 9 สถาบัน ประกอบด้วย 1) Maryland Instructional Leadership Development Program, Division for Leadership Development (DLD) อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทางด้านงานสอนที่มีประสิทธิภาพควรรู้ และสามารถปฏิบัติได้; 2) Mid-continent Research for Education and Learning (McREL), 2003 บอกรายละเอียดของการวิเคราะห์งานวิจัยในรอบ 30 ปี เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการมีภาวะผู้นำ และความสำเร็จของผู้เรียน และได้อธิบายถึงความรับผิดชอบของผู้นำ 21 ประการที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้เรียน; 3) Southern Regional Education Board (SREB), 2004 ได้สร้างงานวิจัยที่หลากหลายบนพื้นฐานของแนวคิดภาวะผู้นำ ได้แก่ ชุดของการออกแบบรูปแบบที่ช่วยให้ผู้นำค้นพบปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษาหลักสูตร 14 รูปแบบมีจุดประสงค์เพื่อช่วยแนะแนวทางการออกแบบใหม่ของสถาบันวิชาการ และโปรแกรมเตรียมความพร้อมทางการศึกษาขั้นสูง เพื่อช่วยเหลือผู้บริหารสถานศึกษา และคณะทำงานด้านประเด็นของภาวะผู้นำทางวิชาการ; 4) National Staff Development Council (NSDC) นำเสนอมาตรฐานที่ผ่านการทบทวนแล้ว 12 ประการ เพื่อการพัฒนาบุคลากรควบคู่กันกับแผนผังโครงร่างนวัตกรรมซึ่งระบุ และอธิบายระยะเวลาของการนำมาตรฐานไปใช้; 5) National Association of Secondary School Principals, *Breaking Ranks II* (BR II), 2004 กำหนดคัลลวี่ และแม่แบบการปฏิรูปโรงเรียนมัธยมต้นแบบ ประกอบด้วย คำแนะนำหลัก 31 ข้อ แบ่งออกเป็น 3 หมวด ได้แก่ ภาวะผู้นำ

แบบร่วมมือ และชุมชนการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ความเป็นส่วนตัว และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน และหลักสูตรการเรียนการสอน และการประเมินผล; 6) National Middle School Association (NMSA), 2003 นำเสนอ 6 องค์ประกอบที่สถานศึกษาระดับกลางที่ประสบความสำเร็จต้องจัดให้ผู้เรียน และนำเสนอแผนผังการปฏิบัติงาน และข้อปฏิบัติตนแก่ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ; 7) National Association of Elementary School Principals (NAESP), 2002 ได้อธิบายแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับการปฏิรูปสถานศึกษา; 8) Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC), 1994 นำเสนอการยกระดับผู้บริหารสถานศึกษาสู่การเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง และปฏิรูปแนวความคิดภาวะผู้นำทางการศึกษา; และ 9) National Policy Board for Educational Administration, Educational Leadership Constituent Council (ELCC), 2002 นำเสนอมาตรฐานที่มีความมุ่งหมายเพื่อให้ความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การปฏิรูปการสอน และการเรียนรู้ (Maryland State Board of Education, 2005)

Maryland State Board of Education (2005) ได้กำหนดกรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการ Maryland (Maryland Instructional Leadership Framework) ประกอบด้วยผลลัพธ์ 8 ประการ ได้แก่ 1) อำนาจความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์สถานศึกษา 2) ร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน 3) ติดตามดูแลความร่วมมือด้านหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล 4) พัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยการสังเกต และประเมินผลของครู 5) สร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล 6) ใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา 7) มุ่งเน้น และสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครู โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน และ 8) การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผู้เรียน และสถานศึกษา ซึ่ง Maryland State Board of Education ได้นำเสนอแผนผังซึ่งเป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างเอกสารพื้นฐานกับกรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการ Maryland ดังภาพที่ 1

Maryland State Board of Education (2005) ได้เสนอพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เป็น 8 องค์ประกอบ ตามกรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการ Maryland มีรายละเอียดดังนี้

1. อำนาจความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้มีคุณค่า ทำทนายและเหมาะสมกับโรงเรียน สังคม และความต้องการพัฒนาของผู้เรียน มีการดำเนินการให้ทีมงานและผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจในวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน จัดกิจกรรมในสถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้อง ๆ ได้ร่วมกันทบทวนวิสัยทัศน์เป็นระยะ ๆ และจัดหาทรัพยากรสนับสนุนการนำวิสัยทัศน์ไปใช้

2. ร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกันในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาความสามารถในการสร้างการยอมรับนับถือ ทำงานเป็นทีม และรับผิดชอบในข้อตกลงที่ให้ไว้กับผู้เรียน ทีมงานและผู้ปกครอง มีความคาดหวังสูงเพื่อให้ผู้เรียน และครูได้มีการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งความมีประสิทธิภาพของทีมงานผู้นำโรงเรียน กำหนดประสิทธิผลของการเป็นชุมชนการเรียนรู้อย่างมืออาชีพด้วยแผนการปฏิรูปโรงเรียน การมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ และคุณลักษณะของผู้เรียนโดยการรับผิดชอบร่วมกันในการวางแผนการเรียนการสอน และการเรียนรู้ของผู้เรียน และเปิดโอกาสในการเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องโดยเฉพาะครู

3. ติดตาม ดูแลความร่วมมือด้านหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการมีส่วนร่วมในการสนทนากับครูเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้ หลักสูตรแกนกลาง และหรือหลักสูตรท้องถิ่น สนับสนุนให้มีการบูรณาการการวิจัยวิธีการจัดการเรียนการสอนกับการสอนในชั้นเรียนประจำวัน มอบหมายงานให้แก่ครูอย่างเหมาะสม มีเป้าหมายและมีการประสานสัมพันธ์กัน ยกย่องชมเชยผลงานของครูที่แสดงถึงการเรียนรู้ใหม่ ใช้การประเมินผลเป็นการวัดความรู้ของผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

4. พัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยการสังเกต และประเมินผลของครู ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างข้อตกลงร่วมกันกับบุคลากรในการพัฒนาผู้เรียนด้วย การอ่าน การเขียน การริเริ่ม และการเรียนรู้ ใช้ข้อมูลผู้เรียน และข้อมูลที่รวบรวมไว้จากกระบวนการสังเกตในการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียน ให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งข้อมูลที่เป็นทางการระหว่างการประชุมตรวจการ เช่นเดียวกับข้อมูลที่ไม่เป็นทางการจากการเยี่ยมเยียน การประชุม

และการสนทนากับครูในเรื่องของการเรียนการสอนในชั้นเรียน กำหนดเกณฑ์ และการประเมิน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูอยู่ที่ความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง และการมีชื่อเสียง และพัฒนาการของจิตความสามารถความเป็นผู้นำโรงเรียน

5. สร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผลผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถ ในการสร้างความมั่นใจในการประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาความร่วมมือ ใช้การประเมินระหว่างเรียนเป็นการประเมินผลความสำเร็จของผู้เรียน และเป็นหลักฐานสำคัญในการปรับปรุงการเรียนการสอน ใช้การประเมินผลสรุปเพื่อเป็นพื้นฐานในการวัดผลสัมฤทธิ์ และใช้ การศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน

6. ใช้เทคโนโลยี และข้อมูลจากแหล่งที่หลากหลายในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษามี ความสามารถในการส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียน ครู และผู้บริหารใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอน ของอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้ เว็บไซต์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอย่างสม่ำเสมอ ทบทวนสรุปข้อมูลโดย แบ่งเป็นกลุ่มย่อย ร่วมมือกันวิเคราะห์สาเหตุในการทำให้ผู้เรียนบรรลุความสำเร็จ เพื่อใช้เป็นข้อมูล ในการตัดสินใจพัฒนาการเรียนการสอน และคณะครูวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ

7. มุ่งเน้นและสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรด้วยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการพัฒนาวิชาชีพ คือ หลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินมีความสัมพันธ์เชื่อมต่อกับเป้าหมายของการปฏิรูป สถานศึกษา เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนความร่วมมือ และสะท้อนปัญหาในระหว่าง การปฏิบัติงานประจำวัน มีการพัฒนาวิชาชีพอย่างหลากหลายเหมาะสมกับความก้าวหน้าทางอาชีพ ความต้องการของทีมงาน และความสำเร็จของผู้เรียน มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพ

8. การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผู้เรียน และสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการให้การต้อนรับผู้ปกครอง ผู้มีอุปการคุณ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เข้ามาในโรงเรียน กระตุ้นให้เป็นสมาชิกร่วมปฏิบัติการปฏิรูปโรงเรียน และชุมชน ผู้เกี่ยวข้อง และโรงเรียนเครือข่ายมีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของโรงเรียน

จากแนวคิดของนักวิชาการ และสถาบันดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของ Maryland (Maryland State Board of Education, 2005: 1-13) เป็นหลักในการพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสำหรับใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน 3) การติดตาม ดูแลความร่วมมือในการนำหลักสูตรไปใช้ 4) การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล 5) การใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา 6) การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน 7) การสร้าง และพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้บุคลากร และ 8) การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง มีรายละเอียด ดังนี้

1. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ให้มีคุณค่า ทำทนาย และเหมาะสมกับโรงเรียน สังคม และความต้องการพัฒนาของผู้เรียน สร้างความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ทีมงาน และผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจในวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และกระตุ้นให้มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ สร้างความเข้าใจในกระบวนการทบทวนวิสัยทัศน์ และส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการทบทวนวิสัยทัศน์ รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรให้เกิดการนำวิสัยทัศน์ไปใช้

2. การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน เป็นการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องอย่างกลมเกลียวกัน ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทำงานเป็นทีม มีความคาดหวังสูงเพื่อให้ผู้เรียน และครูได้มีการปฏิรูปการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ครูและผู้บริหารมีความรับผิดชอบร่วมกันในการวางแผนการจัดการเรียนการสอน และการเรียนรู้ของผู้เรียน

3. การติดตาม ดูแลความร่วมมือในการนำหลักสูตรไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาติดตาม ดูแลให้ความร่วมมือกับบุคลากร และส่งเสริมให้บุคลากรมีการร่วมมือกันในการนำหลักสูตรไปใช้ ด้วยการมีส่วนร่วมในการสนทนากับครูเกี่ยวกับมาตรฐาน การเรียนรู้ หลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ สร้างข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียนด้วยการอ่าน การเขียน การริเริ่ม และการเรียนรู้ สนับสนุนให้ครูบูรณาการการวิจัยวิธีการจัดการเรียนการสอนกับการสอนในชั้นเรียนประจำวัน สร้างความมั่นใจให้กับครูด้วยการมอบหมายงานที่เหมาะสม มีเป้าหมาย และมีการประสานสัมพันธ์กัน ยกย่อง ชมเชยผลงานของครูที่แสดงถึงการเรียนรู้ใหม่ ใช้การประเมินผลเป็นการวัดความรู้ของผู้เรียนตามมาตรฐานการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

4. การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความมั่นใจในการประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาความร่วมมือ สร้างความมั่นใจในการใช้การประเมินผลระหว่างเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน การประเมินผลสรุปเพื่อเป็นพื้นฐานในการวัดผลสัมฤทธิ์ และการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน

5. การใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนาการเรียนการสอนด้วยการสร้างความมั่นใจ และกระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เว็บไซต์เพื่อการศึกษาค้นคว้าอย่างสม่ำเสมอ ทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจพัฒนาการเรียนการสอน และคณะกรรมการร่วมมือกันวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ

6. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาให้การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพด้วยการมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร โดยใช้การวิจัยเป็นฐานด้วยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการพัฒนาวิชาชีพให้เป็นแนวเดียวกันเชื่อมต่อกับเป้าหมายของการปฏิรูปสถานศึกษา เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพในระหว่างการทำงานปกติประจำวัน มีการพัฒนาวิชาชีพอย่างหลากหลายตามความก้าวหน้าทางอาชีพ ความต้องการของทีมงาน และความสำเร็จของผู้เรียน มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพ

7. การสร้าง และพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้บุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง และพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรด้วยการสร้างโอกาสการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน กระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ครู สร้างความผูกพันต่อสถานศึกษาให้แก่ครู และมีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพ และความสำเร็จของทีมงานของสถานศึกษา

8. การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง ผู้บริหารเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการให้การต้อนรับผู้ปกครอง ผู้มีอุปการคุณ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เข้ามาในโรงเรียน กระตุ้นให้เป็นสมาชิกร่วมปฏิบัติการปฏิรูปโรงเรียน ให้มีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของโรงเรียน กระจายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

ในส่วนของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้จัดลำดับเนื้อหาที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับระบบราชการไทย และแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

การบริหารบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ได้กำหนดแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ในภาครัฐเป็นไปตามกรอบ ดังนี้

1. หลักการบริหารทุนมนุษย์ องค์การสมัยใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในสังคมเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (knowledge economy) ถือว่าทรัพยากรบุคคลอันเป็นทรัพย์สิน (asset) ขององค์กรนั้นมีสภาพเป็น “ทุน” (human capital) ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารและการสร้างคุณค่า (value creation) ให้กับองค์กร มีคำกล่าวที่ว่า “people are our greatest assets” ซึ่งยืนยันได้จากผลการศึกษาในต่างประเทศระบุว่า ร้อยละ 85 ของผลประกอบการขององค์กรนั้นเกิดจาก “ทุนมนุษย์” และงานวิจัยของ Office of Personnel Management เมื่อปี 1999 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคลกับการเพิ่มระดับความสำเร็จขององค์กร ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ของการบริหารทรัพยากรบุคคลทำให้เพิ่มความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพิ่มความสามารถขององค์กรในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และให้สารสนเทศเพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุพันธกิจ

2. หลักการกระจายอำนาจ “let managers manage” การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์มีการมอบ/ กระจายการบริหารทรัพยากรบุคคลไปให้ผู้บริหารของสายงานหลัก (line managers) ตามหลัก let managers manage ส่วนผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทไปเป็นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหารองค์กร และผู้บริหารของสายงานหลักต้องร่วมกับหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งแนวคิดนี้ทำให้รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเปลี่ยนไปจากที่เคยเป็นในอดีตที่หน้าที่ความรับผิดชอบเป็นของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ฝ่ายเดียวที่ต้องดำเนินการให้เป็นไปตาม

กฎระเบียบ ทำหน้าที่เชิงธุรการหรือตามกระบวนการบริหารงานบุคคลแต่เพียงเท่านั้น แต่การบริหารทรัพยากรบุคคลตามรูปแบบใหม่จะมุ่งที่การตอบสนองการบรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารในสายงานหลักจะมีบทบาท และความพร้อมรับผิดชอบต่อการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

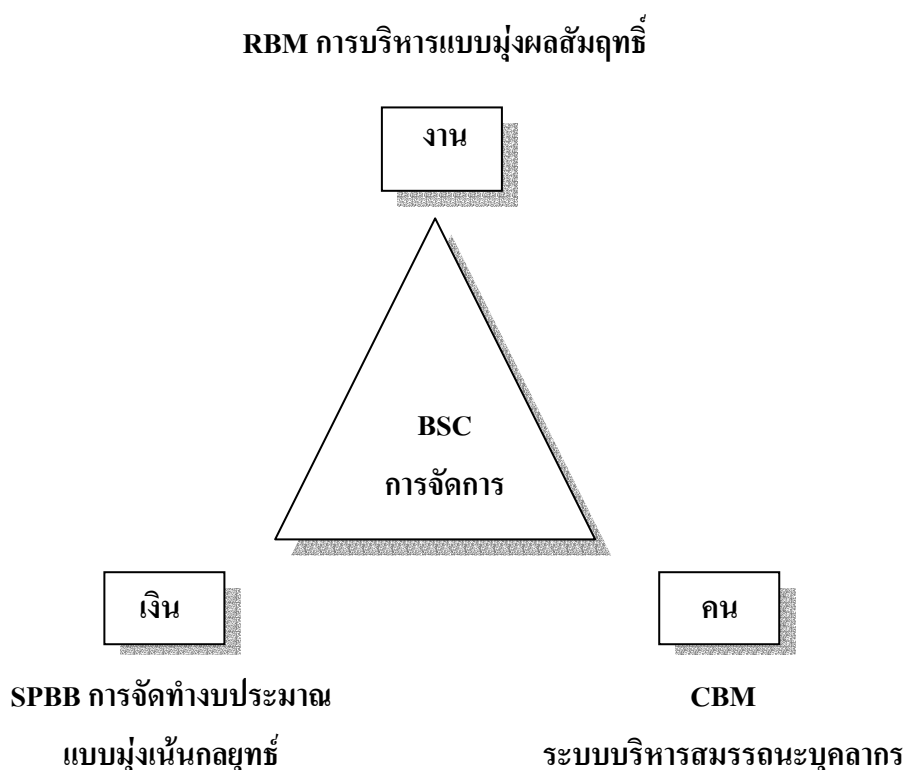
การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในข้าราชการพลเรือนก็เช่นเดียวกัน กล่าวคือ มีการมอบ/กระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนไปให้หัวหน้าส่วนราชการเพื่อให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถบริหารให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ในคำรับรองการพัฒนาการปฏิบัติราชการ โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในส่วนราชการจะสนับสนุนต่อความสำเร็จตามเป้าหมายพันธกิจ และผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะผูกโยงกับผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร ส่วนราชการจะสามารถวัดผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และผลตอบแทนหรือความคุ้มค่าจากการใช้จ่ายงบประมาณในกิจกรรมการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้

3. หลักคุณธรรม (merit principle) เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถสนับสนุนการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ และข้าราชการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องยึดหลักคุณธรรม ดังนี้ 1) การสรรหา และแต่งตั้งในระบบเปิด ต้องมีการแข่งขันจากภายในหรือภายนอก 2) การบรรจุแต่งตั้งโดยยึดสมรรถนะ ผลงาน และความประพฤติ 3) การจ้างงานตามผลงาน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการให้มีความก้าวหน้าในอาชีพตามสมรรถนะ ผลงาน และความประพฤติ มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามศักยภาพ มีรายได้ที่เหมาะสมตามค่างาน อัตราตลาด และผลงาน ตลอดจนได้รับการปกป้องจากการใช้อำนาจโดยมิชอบของผู้บังคับบัญชา 4) ความเป็นกลางทางการเมืองในระบบการเมืองแบบรัฐสภา และการให้บริการของรัฐโดยไม่เลือกปฏิบัติ และ 5) การตอบสนองความต้องการของประชาชน และนโยบายของรัฐบาล

หัวหน้าส่วนราชการ และผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เป็นไปตามหลักคุณธรรม โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจะเป็นผู้ให้คำแนะนำ และส่งเสริม รวมทั้งติดตามประเมินผลว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสนับสนุน หรือส่งผลต่อความสำเร็จของส่วนราชการเป็นไปตามหลักคุณธรรม และมีความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณในกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

4. หลักความรับผิดชอบร่วม การมอบ/กระจายอำนาจไปให้ผู้บริหารของหน่วยงานหลัก รับผิดชอบการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ทรัพยากรบุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และเป็นไปตามหลักคุณธรรมต้องมีการกำหนดความสัมพันธ์ในบทบาท ความรับผิดชอบระหว่างสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกับหัวหน้าส่วนราชการ และ หัวหน้าส่วนราชการกับผู้บริหารหน่วยงานหลัก และฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรือหน่วยงานการเจ้าหน้าที่

พิสิทธิ์ นุ่นเกลี้ยง (2547) ได้กล่าวว่า ในการบริหารงานภาครัฐในการจัดทำคำรับรอง การปฏิบัติราชการจะเน้นการบริหารตามพันธกิจ (management by mission) และการบริหารด้วย สมรรถนะ (management by competency) และการบริหารงานด้วยตัวชี้วัดระดับบุคคล (individual KPIs) ทั้ง 3 เรื่องนี้ ทุกกระทรวง ทบวง กรม กองจะต้องวางระบบ และใช้เป็นบรรทัดฐานทั้งระบบ ราชการโดยทุกส่วนราชการจะต้องบริหารจัดการแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยจะเป็นการบริหารจัดการ ตามพันธกิจไม่ใช่การบริหารจัดการตามงานนั้นหมายถึง การบริหารจัดการให้ได้ผลสัมฤทธิ์ทั้งหมด จะถูกหยิบยกมาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบ และวิธีการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กรอบความคิดการบริหารราชการแนวใหม่ภายใต้แนวความคิดการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์
ที่มา: พิสิทธิ์ นุ่นเกลี้ยง (2547: 2)

กรอบการปฏิรูประบบบริหารราชการดังกล่าวข้างต้นจะทำให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงของระบบบริหารราชการทั้งคน เงิน งาน และระบบบริหารจัดการที่มีได้เป็น “การบริหารราชการตามหน้าที่” (function based) แต่เป็น “การบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์” (result = output + outcome) ที่มีได้มุ่งเน้นกระบวนการแต่คำนึงถึงผลลัพธ์เป็นเป้าหมาย ทำให้รูปแบบการบริหารจัดการทั้งคน เงิน งานเปลี่ยนแปลงไปเป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นสมรรถนะ (competency based management: CBM) การบริหารจัดการงบประมาณแบบมุ่งเน้นกลยุทธ์ (strategic performance based budgeting: SPBB) และการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (result based management: RBM) เมื่อผลของงานเกิดจากผลสัมฤทธิ์ของระบบบริหาร ผลสัมฤทธิ์ของระบบบริหาร หมายถึงระบบยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ และการบริหารเงินเปลี่ยนไปเพื่อสนับสนุนการบรรลุผลของงาน เพราะงานเปลี่ยนเงินต้องเปลี่ยนตามเพื่อให้งานบรรลุผล การบริหารเงินจะต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่ “คน” ทำให้ต้องเกิดระบบที่เรียกว่า การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นสมรรถนะ ดังนั้นการบริหาร และพัฒนาคนจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะ ดังจะเห็นได้จากมาตรา 3/1 ในพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2545 ที่บัญญัติว่า “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจ และยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล การปฏิบัติงาน ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

ดังนั้น “การบริหารราชการแนวใหม่” จะเป็นการบริหารจัดการทรัพยากร อันได้แก่ ทรัพยากรบุคคล (คน) งบประมาณ (เงิน) และงาน (วัสดุอุปกรณ์) เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์โดยผลสัมฤทธิ์ (result) คือ วิสัยทัศน์ (vision) รวมกับ พันธกิจ (mission) เท่ากับ เป้าหมาย (goal) เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการ ได้แก่ balance scorecard (BSC) ทุกอย่างจะต้องวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม และสมดุลด้วยการวัดว่าการบริหารงานตามภารกิจของรัฐสัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรมวัดว่าเงินที่บริหารจัดการเกิดผลคุ้มค่า และที่สำคัญวัดว่าคนมีสมรรถนะที่ได้มาตรฐาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548ก) ได้กำหนดนโยบายไว้ว่าการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการในปัจจุบันไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายการเจ้าหน้าที่อย่างเดียวอีกต่อไป แต่เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางตามสายงานหลักในส่วนราชการ และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เป็นการขยาย และปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้ปฏิบัติงานด้านบุคลากรซึ่งเป็นการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์นั่นเองเพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการสามารถบริหาร “คน” ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพื่อผลักดันให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ และเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ และสอดคล้องกับหลักคุณธรรมด้วย โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นมีทั้งจุดแข็งจุดอ่อน และมีความจำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานด้านนี้จะต้องพัฒนาทักษะ และความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้ทันกับเปลี่ยนแปลงตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรด้วย ดังนั้นสมรรถนะ และมาตรฐานของทรัพยากรบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรให้มีสมรรถนะที่ได้มาตรฐาน

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

การเสนอสาระในตอนนี้ ผู้วิจัยนำเสนอโดยแยกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย ความหมายของสมรรถนะ ประโยชน์ของสมรรถนะ องค์ประกอบของสมรรถนะ และประเภทของสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ

ได้มีนักวิชาการกล่าวเกี่ยวกับคำนิยามของสมรรถนะไว้หลายลักษณะ ที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า “ความสามารถ, ศักยภาพ หรือ สมรรถนะ” และสรุปความหมายของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ทศนคติ (attitude) ความเชื่อ (belief) และอุปนิสัย (trait)

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะของบุคคล (attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัด และสังเกตเห็นได้

รัตนกรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2548) และรัชนิวรรณ วณิชยธนม (2550) กล่าวตรงกันว่า สมรรถนะ (competency) มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์กรใช้คำว่า “ความสามารถ” ซึ่ง แสงสุรีย์ ทัศนพูนชัย (2548) ได้ให้คำจำกัดความว่า ความสามารถ หรือ ศักยภาพ หรือ สมรรถนะ เป็นคำที่คุ้นเคยกันมานาน มีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของแต่ละบุคคล สามารถวัด หรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็น ซึ่งอาจเกิดได้จากพรสวรรค์ที่มีติดตัวมาตั้งแต่เกิด หรือจากประสบการณ์การทำงาน หรือจากการศึกษาฝึกอบรม สอดคล้องกับที่ ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) ได้อธิบายว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกับที่ สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ (2548) สรุปไว้ว่า สมรรถนะ (competency) คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic or attributes) ที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น ซึ่ง รัชนิวรรณ วณิชยธนม (2550) กล่าวว่า แม้ว่า competency จะดูเป็นคำที่ใหม่ และทันสมัย แต่มีแนวคิดพื้นฐานมาจากแนวคิดเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ในเรื่องเขาวนปัญญา และบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสนใจที่นักจิตวิทยาองค์กรได้ศึกษากันมาเป็นเวลานานแล้ว ผู้ที่ริเริ่มการใช้คำว่า competency คือ David McClelland ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบริษัท Hay McBer เขาได้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973 กล่าวกันว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา competency ให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งนอกเหนือไปจากการวัดเขาวนปัญญา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548ก) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร สอดคล้องกับ McClelland ที่ให้นิยามว่า competency หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2548) และบริษัทเฮย์กรุป ที่ให้ความหมายว่า competency คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น (รัชนิวรรณ วณิชยธนม, 2550)

Kirschner, Vilsterm, Hummel and Wigman. (1997) ได้ให้นิยาม สมรรถนะ (competence) ว่าหมายถึง ความรู้ และทักษะทั้งปวงที่ซึ่งบุคคลมีอยู่ในตน และสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อบรรลุเป้าหมายแน่นอนอย่างหนึ่งในบริบท หรือสถานการณ์ที่หลากหลาย หรือ สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์เฉพาะอย่างหนึ่ง ซึ่งในการที่จะกระทำให้อได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิผลในสถานการณ์นั้น ต้องใช้วิจารณญาณ ค่านิยม และความเชื่อมั่นในตนเองด้วย ดังนั้น สมรรถนะ (C) จึงเป็นฟังก์ชันของความรู้ (K) ทักษะ (Sk) และสถานการณ์ (S) นั่นคือ $C = f(K, Sk, S)$ ซึ่ง Scott B. Parry (1998) ได้ให้นิยามว่า สมรรถนะ (competency) คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยการผ่านการฝึกอบรม และการพัฒนา

อาจสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ อาจเกิดได้จากพรสวรรค์ หรือเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการพัฒนา

ประโยชน์ของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะไว้ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลัก (core competency) นั้นจะช่วยให้การสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทศนคติ ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดี และเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนาน ๆ พนักงาน หรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมบางอย่างอาจจะสนับสนุน หรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่

วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ 1) ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 3) ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ และ 4) ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การคัดเลือกบุคลากร การพัฒนา และฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง การโยกย้ายบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทน ดังนี้

การคัดเลือกบุคลากร (recruitment) ธรรมณะมีประโยชน์ ดังนี้ 1) ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่งมีความรู้ความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ 2) นำไปใช้ในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบ 3) ลดการสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน 4) ช่วยลดการสูญเสียเวลา และทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน 5) ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทัน พูดย่าง ๆ ก็คือ ถูกผู้สมัครหลอกนั่นเอง

การพัฒนา และฝึกอบรม (training & development) ธรรมณะมีประโยชน์ในการพัฒนา และฝึกอบรม ดังนี้ 1) นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนา และฝึกอบรม (training road map) 2) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (training gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริง ห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (individual development plan) ต่อไป และ 3) ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากร ในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง ดังนี้ 1) ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งในเรื่องของความสามารถในงาน (technical competencies) และความสามารถทั่วไป (general competencies) เช่นด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด 2) ช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมาดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ๆมาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่งๆไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคน ๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริต แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ ดังนี้ 1) ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่จะย้ายไปมี หรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง 2) ช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงาน และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) ช่วยให้ทราบว่า สมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป 2) ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

การบริหารผลตอบแทน (compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้ 1) ช่วยในการกำหนดอัตราค่าจ้างพนักงานใหม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา 2) ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาก็เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

อานนท์ สักดิ้ววิชญ์ (2547) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการนำสมรรถนะ ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์แทบทุกกระบวนการ หลักสำคัญ คือ ต้องให้คนที่มีความสมรรถนะนั้นได้ทำงานตามสมรรถนะที่ตนถนัด หรือมีความสามารถ ได้มีโอกาสพัฒนาสมรรถนะของตนให้เต็มขีดตามที่จะทำได้ สมรรถนะบางสมรรถนะ

อาจจะพัฒนายาก บางสมรรถนะอาจจะพัฒนาได้ง่าย องค์การต้องคำนึงถึงความเหมาะสม ระหว่างคน กับงาน (person - job fit) โดยต้องจัดคนให้เหมาะกับงานที่ถูกต้อง (put the right man on the right job) การนำ competency ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำได้หลายประการ ดังนี้

- 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) 2) การตีค่างาน และการบริหารค่าจ้าง เงินเดือน (job evaluation & wage and salary administration) 3) การสรรหา และการคัดเลือก (recruitment and selection) 4) การฝึกอบรม และพัฒนา (training and development) 5) การวางแผน สายอาชีพ และการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) 6) การบริหาร ผลการปฏิบัติงาน (performance management) และ 7) การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลิกจ้าง (rotation, promotion, and termination)

องค์ประกอบของสมรรถนะ

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2547) ได้อธิบายความหมายของ competency ว่าหากแปลเป็นภาษาไทย จะหมายถึง ความสามารถ หรือ ศักยภาพ หรือ สมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรม การแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอะไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (how)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวัง หรือต้องการ (what)” ทั้งนี้ การกำหนดความสามารถนั้นจะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ (knowledge) หมายถึง ข้อมูล หรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบัน การศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกัน และต่างสายวิชาชีพ

2. ทักษะ (skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนา และฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลา เพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

ทักษะด้านการบริหาร/จัดการงาน (management skills) หมายถึง ทักษะในการบริหาร ควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิด และการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิด เพื่омองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำ หรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (technical skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงาน หรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อได้นั้น จะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทักษะ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมา และไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

อากรณ ได้จำแนก competency ที่กำหนดขึ้น 155 ตัวว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในมุมมองด้านใด โดยจัดแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ 1) competency ที่จัดว่าเป็นความรู้ (knowledge = K) 2) competency ที่จัดว่าเป็นทักษะ (skills = S) ซึ่งแยกเป็นทักษะด้านการบริหาร/จัดการ (management skills = Mgt) และทักษะด้านเฉพาะงาน (technical skills = technic) และ 3) competency ที่จัดว่าเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล (attributes = A)

รัชนิวรรณ วนิชย์ถนอม (2550) กล่าวว่า ในการศึกษาจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือกบุคลากร มักใช้คำว่า KSAO เป็นคำย่อที่แสดงคุณลักษณะของบุคคลที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน โดย K หมายถึง knowledge (ความรู้) S หมายถึง skill (ทักษะ) A หมายถึง ability (ความสามารถ) และ O หมายถึง other characteristics (คุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน) คำถามคือ competency มีอะไรใหม่นอกเหนือไปจาก KSAO หรือไม่ กล่าวกันว่าโดยความหมาย และเนื้อหาแล้ว competency ไม่ได้ต่างจาก KSAO แต่ความแตกต่างอยู่ที่ competency เป็นการเน้นการวิเคราะห์คนมากกว่าการวิเคราะห์งาน เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบขององค์กรสมัยใหม่ที่เน้นการทำงานเป็นโครงการ และลักษณะงานที่กว้าง และหลากหลาย

McClelland (1993) กล่าวว่า สมรรถนะ (competency) ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นความรู้ (knowledge) และทักษะ (skills) นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า (ทำให้เกิดความรู้ knowledge) และการฝึกฝนปฏิบัติ (ทำให้เกิดทักษะ skills) ซึ่งในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “hard skills” ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือ คือ self-concept (ทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง) รวมทั้ง trait (บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล) และ motive (แรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน

ของแต่ละบุคคล) เป็นสิ่งที่พัฒนายาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล และส่วนนี้นักวิชาการบางคนเรียกว่า “soft skills” ซึ่ง McClelland ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วน ไว้ดังนี้

1. ทักษะ (skills) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาท หรือเจ็บ
2. ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น
3. ทักษะ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น (self-concept) เช่น self-confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ หรือ เขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน (motive) ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป้าหมายของเขา เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (achievement orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

จากทักษะเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าว มีประเด็นสำคัญเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้

1. ความรู้ (knowledge) ความรู้ คือ ความสามารถในการพัฒนาสู่ความเข้าใจ และการคิด การสร้างสรรค์ การตอบสนองอันนำไปสู่กิจกรรมการแก้ปัญหาได้อย่างประสบความสำเร็จ (McAshan, 1981) ความรู้ ประกอบด้วย สาระ หลักการ และประสบการณ์ ซึ่งสามารถชี้แนะแนวทางในการดำเนินการ การบริหารงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยความรู้ทำให้คนสามารถให้

ความหมายแก่ข้อมูล และสร้างเป็นสารสนเทศได้ เมื่อมีความรู้ คนก็สามารถจัดการกับแหล่งสารสนเทศที่มีอยู่และปฏิบัติงานได้อย่างชาญฉลาด (บดินทร์ วิจารณ์, 2549: 243)

อาจสรุปได้ว่า ความรู้ คือ สาระ หลักการ และประสบการณ์ ที่บุคคลได้รับการสั่งสมจากการศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาในสถาบันการศึกษา การฝึกอบรม/สัมมนา และ การทำงาน ซึ่งสามารถชี้แนะแนวทางในการดำเนินการ การบริหารงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างชาญฉลาด

2. ทักษะ (skills) ทักษะ คือ การตอบสนองที่ได้จากการเรียนรู้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจง เพื่อให้คนผู้นั้นทำงานบางอย่าง และบรรลุเป้าหมายบางอย่างได้ (วิทยากร เชียงกูล, 2547) ทักษะ หมายถึง ความชัดเจน และความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งบุคคลสามารถสร้างขึ้นได้จากการเรียนรู้ ได้แก่ ทักษะการอาชีพ การกีฬา การทำงานร่วมกับผู้อื่น การอ่าน การสอน การจัดการ ทักษะทางคณิตศาสตร์ ทักษะทางภาษา ทักษะทางเทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งเป็นทักษะภายนอกที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจนจากการกระทำหรือจากการปฏิบัติ (ศิริพรรณ สายหงส์, 2550)

อาจสรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความถนัด ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งบุคคลได้รับการเรียนรู้หรือฝึกปฏิบัติจนชัดเจนหรือคล่องแคล่ว และสามารถนำมาใช้ในการดำเนินการ การบริหารงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดี และบรรลุตามเป้าหมาย

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (attributes) อาภรณ์ (2550) กล่าวว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือ personal attribute เป็นทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ หรือแรงจูงใจที่มีอยู่ภายในตัวคุณเองซึ่งเป็นสิ่งที่คุณมี และถูกปลูกฝังจนติดเป็นนิสัย คุณลักษณะส่วนบุคคลจึงจัดได้ว่าเป็นภาพลักษณ์ที่คนอื่นมองตัวคุณอย่างหนึ่ง ผู้ที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ดีจะทำให้คนอื่นอยากเข้าใกล้ อยากคบหา และพูดคุยด้วย และได้นำเสนอคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญ ได้แก่

การควบคุมอารมณ์และความเครียด การแสดงกิริยา คำพูด แลพฤติกรรมอย่างเหมาะสมเมื่อคุณเผชิญกับสภาวะความเครียด และปัญหาที่รุมเร้าคุณอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้คุณมีจิตใจที่สงบ มีสติรู้ว่าควรจะแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการใด

การมองโลกในแง่ดี เป็นการคิด ทำ และพูดแต่สิ่งดี ๆ และสร้างสรรค์กับตนเอง และผู้อื่น ไม่มองตนเอง และคนอื่นในแง่ไม่ดี มีความมั่นใจและศรัทธาในตนเอง และผู้อื่นอย่างจริงจัง คนที่มองโลกในแง่ดีจะทำให้มีเสน่ห์ชวนอยู่ใกล้ด้วย เนื่องจากเวลาที่พูดคุยด้วยแล้วจะรู้สึกสบายใจ รู้สึกว่าชีวิตนี้ยังมีหวัง

ความกระตือรือร้น เป็นภาพลักษณ์ที่เห็นได้จากพฤติกรรมการแสดงออกถึงความรู้สึกตื่นตัวและขวนขวายที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ภาพลักษณ์ของคนที่มีความกระตือรือร้นย่อมจะทำให้ได้รับความไว้วางใจให้ทำงานหรือโครงการพิเศษ หรืองานที่เพิ่มมูลค่าให้กับตนเองมากกว่าภาพลักษณ์ของคนที่ไม่แสดงออกถึงความไม่กระตือรือร้นในชีวิตการทำงาน

การรักษาความลับ ภาพลักษณ์ของคนที่สามารถรักษาความลับได้นั้นจะต้องเป็นคนที่ยึดมั่นและขังข้อมูลไม่ควรพูดหรือไม่ควรพูดได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมตามระดับของบุคคลต่าง ๆ ทั้งภายใน และ/หรือภายนอกหน่วยงาน

ความเชื่อมั่นในตนเอง สังเกตเห็นได้จากการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในสิ่งที่ตนเองคิด ทำ และพูดว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม และมีข้อมูล และเหตุผลมาสนับสนุน ภาพลักษณ์ของคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองนั้นย่อมได้รับการยอมรับ และไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย และพวกเขาก็จะปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนคิด และพูดอย่างมั่นใจ

การมีกาลเทศะ เป็นการรู้ว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ หรือควรพูดในเรื่องใด และสถานการณ์ใด จัดได้ว่าเป็นภาพลักษณ์อย่างหนึ่งซึ่งเป็นการรู้จักการวางตนให้เหมาะสมกับกลุ่มคน เวลา สถานการณ์ จังหวะ และโอกาส พูดง่าย ๆ ว่าเป็นคนที่มีกาลเทศะ ซึ่งพบว่า คนที่มีกาลเทศะจะเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้ใหญ่หรือคนที่พบเห็นเอ็นดู เป็นที่รัก และได้รับความร่วมมือ ความช่วยเหลือจากผู้อื่น

รัชนิวรรณ วณิชยธนม (2550) กล่าวว่า ที่มาของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นมาจากแรงผลักดันเบื้องต้น (motives) อุปนิสัย (traits) ภาพลักษณ์ภายใน (self-image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (social role) ที่แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ต่างกัน กล่าวกันว่าการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือ การเลือกคนที่มีคุณลักษณะเชิง

พฤติกรรมที่เหมาะสมเข้ามาทำงาน การพัฒนา และทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาในลักษณะที่ยั่งยืนกว่าการเน้นเพียงผล การปฏิบัติงานในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว

อาจสรุปได้ว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล คือ ทักษะ ค่านิยม ภาพลักษณ์ บุคลิกลักษณะ ประจำตัว และแรงจูงใจในตัวบุคคลของแต่ละบุคคล ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของบุคคล และองค์การ เป็นสิ่งที่ติดตัวมา และเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก แต่ก็สามารถพัฒนาได้

กล่าวได้ว่า ส่วนประกอบของสมรรถนะ (competency) ก็คือ สิ่งที่เราได้ยินได้เห็น และคุ้นเคยกันอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรู้ พฤติกรรม ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัย เพียงแต่คำว่า competency จะช่วยจัดระบบของสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นเท่านั้น แต่สิ่งสำคัญที่โดดเด่นขึ้นมาหลังจากมีคำว่า competency คือ การนำเอา competency ไปใช้ประโยชน์ ในการบริหารบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุ ถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้เร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเช่นกัน

ประเภทของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ เป็น 3 ประเภท คือ

1. core competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้
2. job competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่ง นั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน
3. personal competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคน

ทั่วไป เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่อง หรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก personal competency ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล” (ห้ามเลียนแบบ)

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) ได้จัดแบ่งประเภทของ Competency ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. core competency หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) พื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กร (ไม่ว่าจะเป็นฝ่าย หรือแผนกใด) จะต้องมี หรืออาจพูดอีกอย่างหนึ่งได้ว่า core competency นี้ถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมี ซึ่ง core competency ขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ และหากจะอธิบายต่อไปให้ถึงที่สุดแล้ว core competency ตัวนี้ก็คือส่วนหนึ่งของ “วัฒนธรรมองค์กร” หรือ corporate culture นั่นเอง
2. competency อื่นที่ไม่ใช่ core competency หรือ non core competency โดย competency ในส่วนที่ไม่ใช่ core competency นี้จะเป็นคุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ที่องค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป ซึ่งได้แก่ functional/job/technical competency, individual/personal competency, leadership/managerial competency

จิรประภา อัครบวร (2547) ได้อธิบายเกี่ยวกับ สมรรถนะหลัก (core competency) ว่า ในบริษัทที่แตกต่างกัน สมรรถนะหลักอาจเป็นได้ทั้งสมรรถนะขององค์กร และบุคลากรในองค์กร ซึ่งสมรรถนะของทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กัน

สมรรถนะหลักขององค์กร (organizational core competency) คือ คุณลักษณะที่ต้องการมี หรือเป็น เพื่อให้มีขีดความสามารถตามที่ผู้บริหารองค์กรต้องการ เช่น ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง สมรรถนะหลัก (core competency) ขององค์กรถูกกำหนดจากการทำ SWOT analysis เพื่อสะท้อนสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ตามสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ตัวอย่างเช่น สินค้ามีความหลากหลาย สภาพการเงินที่มั่นคง นวัตกรรมในการบริหาร เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

สมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร (employee core competency) คือ คุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรพึงมี พึงเป็น อันจะสะท้อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริมรับกับกลยุทธ์ขององค์กรในการดำเนินกิจการ ซึ่ง สมรรถนะหลักของบุคลากรนี้ มักถูกกำหนดจาก

สมรรถนะหลักขององค์กร (organizational core competency) ตัวอย่างเช่น องค์กรมีสมรรถนะหลัก (core competency) คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสมรรถนะหลักของบุคลากร ที่ควรเป็น คือ การพัฒนาตนเอง และผู้อื่น การทำงานเป็นทีม และการมุ่งมั่นความสำเร็จ เป็นต้น

ดังนั้น สมรรถนะหลัก (core competency) จึงมีสองนัยที่มีความแตกต่างกันตามบริบทของ องค์กร หรือของบุคลากร อย่างไรก็ตามสมรรถนะหลักทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับระบบราชการไทย

การเสนอสาระในตอนนี้ ผู้วิจัยนำเสนอโดยแยกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะกลุ่มงาน การวัดและประเมินผลสมรรถนะ และสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน สมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

รชนีวรรณ วนิชย์ถนอม (2550) ระบุว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ปได้จัดทำ competency model ของระบบราชการไทย จากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน กล่าวคือ 1) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุม และให้ความเห็นเกี่ยวกับ competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า critical incident 2) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ จำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ และ 3) ข้อมูลจาก Hay's worldwide competency database ของบริษัทเฮย์กรุ๊ป ซึ่งเป็นข้อมูล competency best practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะ หรือ competency model สำหรับระบบราชการไทย

วัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (competency model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ (competency) ให้ข้าราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน และ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะ 5 ด้าน คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (service mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) 4) จริยธรรม (integrity) และ 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

กลุ่มงานต่าง ๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน โดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้ 1) กลุ่มลูกค้ำ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกค้ำภายใน หรือภายนอก ภาคราชการ 2) ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน คือ 1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (general support) 2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (technical support) 3) กลุ่มงานให้คำปรึกษา (advisory) 4) กลุ่มงานบริหาร (executive) 5) กลุ่มงานนโยบาย และวางแผน (policy and planning) 6) กลุ่มงานศึกษาวิจัย และพัฒนา (study and research) 7) กลุ่มงานข่าวกรอง และสืบสวน (intelligence and investigation) 8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (development design) 9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (international relations) 10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (law enforcement) 11) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (public communication and promotion) 12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (public education and development) 13) กลุ่มงานบริการประชาชน ด้านสุขภาพ และสวัสดิภาพ (caring services) 14) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (cultural land artistic vocational skill services) 15) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน

(technical services) 16) กลุ่มงานเอกสารราชการ และทะเบียน (registration and record) 17) กลุ่มงานการปกครอง (public governance) และ 18) กลุ่มงานอนุรักษ์ (conservation)

แต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๆ ละอีก 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้ว ข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้าน ด้วยกัน

สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย 1) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) 2) การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking) 3) การพัฒนาศักยภาพคน (caring & developing) 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (holding people accountable) 5) การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking) 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity) 7) ความเข้าใจผู้อื่น (interpersonal understanding) 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational awareness) 9) การดำเนินการเชิงรุก (pro activeness) 10) ความถูกต้องของงาน (concern for order) 11) ความมั่นใจในตนเอง (self confidence) 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility) 13) ศิลปะการสื่อสาร (communication and influencing) 14) สภาวะผู้นำ (leadership) 15) คุณภาพทางศิลปะ (aesthetic quality) 16) วิสัยทัศน์ (visioning) 17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (strategic orientation) 18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (change leadership) 19) การควบคุมตนเอง (self control) 20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (empowering others)

สมรรถนะทั้งหมดข้างต้น กำหนดระดับไว้ 5-6 ระดับ การนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี กระทำได้โดยกำหนดระดับของสมรรถนะประจำตำแหน่งไว้ในระดับต่าง ๆ เช่น ข้าราชการระดับ 3 (ระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) หรือ K1 (ระบบจำแนกตำแหน่งใหม่) ต้องมีระดับสมรรถนะทุกด้านที่ระดับ 1 ยกเว้นการให้บริการที่ดีซึ่งกำหนดไว้ในระดับ 2 ผลที่เกิดขึ้นคือ ข้าราชการจะต้องพยายามปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับความหมายของสมรรถนะต่าง ๆ ในระดับที่กำหนด และจากข้อเสนอของการศึกษาในเบื้องต้น หากไม่สามารถทำได้อาจมีผลทำให้สัดส่วนของคำตอบแทนน้อยกว่าคนที่มีความรู้ระดับสมรรถนะตามระดับที่กำหนดหรือมากกว่าที่กำหนด นอกจากนี้ระบบการเลื่อนระดับตำแหน่งที่ออกแบบไว้จะระบุชัดเจนว่า ข้าราชการที่จะสามารถเลื่อนระดับได้ อย่างน้อยจะต้องมีระดับสมรรถนะตามที่กำหนด รวมถึงการวางแผนพัฒนาข้าราชการก็ควรต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการด้วยโดยรวม ตลอดจนอาจทำให้ผู้ที่มีความรู้พฤติกรรมดังกล่าวได้รับคำตอบแทนตามสมรรถนะด้วย อย่างไรก็ดี การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารประเมินผลงาน และพัฒนาศักยภาพในระบบราชการนั้นควรเน้นในเรื่องเอกภาพเป็นอันดับแรกก่อน

การวัด และประเมินสมรรถนะ

การวัดและประเมินสมรรถนะ แบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ 3 กลุ่ม คือ

1. Tests of performance เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (general mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น spatial ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. Behavior observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่จะวัดจากการสังเกต และประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ที่อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. Self reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทักษะ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง behavior observations และ self reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

เนื่องจากสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น การวัด หรือประเมินที่สอดคล้องที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรมซึ่งมีสมมุติฐาน 2 ประการที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง กล่าวคือ 1) ผู้ที่สังเกต และประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา 2) ผู้ที่สังเกต และประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ตามรูปแบบที่กำหนดไว้นั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินสมรรถนะของข้าราชการ โดยผู้บังคับบัญชาจะทำความเข้าใจกับความหมาย และระดับของสมรรถนะที่จะประเมิน และประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของข้าราชการผู้นั้น

สอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่ระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นสังเกต และบันทึกพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมินไว้เป็นระยะ ๆ เพื่อให้เป็นหลักฐานยืนยันในกรณีที่ผู้ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับระดับสมรรถนะที่ได้รับการประเมิน

สรุป สมรรถนะที่จะนำมาใช้ในการบริหาร และประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาวของข้าราชการ และระบบราชการนั้น ตามความหมายที่บริษัท เฮย์กรุ๊ป เสนอ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ สำหรับต้นแบบสมรรถนะหรือ competency model ประกอบด้วย สมรรถนะหลักที่ข้าราชการพลเรือนทุกคนต้องมี 5 ด้าน และสมรรถนะประจำกลุ่มงานอีก 3 ด้าน นอกจากนั้นการประเมินสมรรถนะอาจจะใช้เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารค่าตอบแทน ดังนั้น หากนำมาใช้ข้าราชการทุกคนก็ควรทำความเข้าใจกับสมรรถนะประจำตำแหน่งของตน และพยายามปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะนั้น ๆ ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวบุคคล และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรที่ดีขึ้น

สมรรถนะหลักของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน จำแนกเป็น 5 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐาน 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ 1) สามารถแสดงความมุ่งมั่น และการกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการได้ 2) สามารถกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ดีเยี่ยม 3) สามารถปรับปรุง และพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 4) สามารถกำหนดแผน และปฏิบัติงานตามแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย และ 5) สามารถคำนวณผลได้ผลเสียโดยชัดเจน

มาตรฐาน 2 การบริการที่ดี ได้แก่ 1) สามารถให้บริการที่เป็นมิตร 2) สามารถสื่อสารข้อมูลได้ชัดเจน 3) สามารถเต็มใจช่วยเหลือ 4) มีความเอื้อเฟื้อแสดงน้ำใจ 5) มีความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้บริหาร และ 6) สามารถร่วมวางแผนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการวางใจ

มาตรฐาน 3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ได้แก่ 1) มีความสนใจใฝ่รู้ในสาขาอาชีพของตน 2) รอบรู้เท่าทันเหตุการณ์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ 3) นำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน 4) รักษา และประยุกต์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ

ทั้งเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ และ 5) สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาในองค์กร

มาตรฐาน 4 จริยธรรม ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์สุจริต 2) ความมีสัจจะเชื่อถือได้ 3) ความยึดมั่นในหลักการ 4) การขำรงความถูกต้อง และ 5) การอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม

มาตรฐาน 5 ความร่วมแรงร่วมใจ ได้แก่ 1) การปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของตนให้สำเร็จลุล่วง 2) การผูกมิตร และการให้ความร่วมมือต่อส่วนรวม 3) การรับฟังความเห็น และประสานสัมพันธ์ 4) การให้กำลังใจซึ่งกันและกัน และ 5) การรวมพลังสร้างความสามัคคีในทีม

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การเสนอสาระในตอนนี้ ผู้วิจัยนำเสนอโดยแยกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย สมรรถนะของผู้บริหาร สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐาน และประสบการณ์วิชาชีพครูของ ครุสภา พ.ศ. 2548 และ สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการให้ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะ และเลื่อนวิทยฐานะ พ.ศ 2548 ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

สมรรถนะของผู้บริหาร

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร และผู้นำไว้อย่างน่าสนใจ ดังเช่น

บุญมี เณรยอด (2545) กล่าวว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการรองรับ การปฏิรูปการศึกษามี 13 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ผู้ร่วมงานศรัทธา 2) ทำงานเป็นทีม 3) เป็นผู้นำทาง วิชาการ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) มีมนุษยสัมพันธ์ 7) มีความรู้ความสามารถ ในการบริหาร 8) กล้าตัดสินใจ และรับผิดชอบ 9) ซื่อสัตย์โปร่งใส 10) เป็นผู้ประสานที่ดี 11) เป็น ประชาธิปไตย 12) ส่งเสริมสนับสนุน และ 13) เป็นแบบอย่างที่ดี

นลิน ปิงพิพัฒนัฏระกุล (2546) พบว่า ระบบการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถสูงในระบบราชการไทยจะต้องมีบทบาท ทักษะ และบุคลิกลักษณะสรุปได้ดังนี้ 1) บทบาทของการบริหารในอนาคต ได้แก่ ให้ความสำคัญในการวางแผน และการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ให้ความสำคัญกับบทบาทการเป็นผู้นำมากกว่าบทบาทการบริหาร และให้ความสำคัญกับการบริหารแนวราบ ลดลำดับชั้นการบังคับบัญชา 2) ทักษะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต ได้แก่ ให้ความสนใจและมองภาพรวมสภาพแวดล้อมทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจได้ สามารถในการบริหารงานที่ย่างก้าวซับซ้อนได้ สามารถในการคิดค้น และเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆที่ดีขึ้นกว่าเดิม สามารถในการบริหาร และใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการพัฒนา สามารถในการบริหารบุคคลที่มีความแตกต่างกัน และสามารถในการเปลี่ยนค่านิยม และความคาดหวังของบุคคล 3) บุคลิกลักษณะของบุคคลที่จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารในอนาคต ได้แก่ มีความตั้งใจแน่วแน่ สามารถในการเรียนรู้บุคคลที่เป็นฝ่ายตรงข้าม สามารถในการหยิบนวโอกาสที่ผ่านมา สามารถในการประสานความแตกต่างของบุคคล มีความกล้าเสี่ยงในระดับหนึ่ง มีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ขององค์กร และบุคคลอุทิศเวลาให้กับการทำงาน มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จมากกว่าความต้องการรางวัล มีการจัดระบบการดำเนินชีวิตได้ดี และ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูง

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2549) กล่าวว่า การประพฤติปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และการประพฤติปฏิบัติงานของครู และผู้บริหารการศึกษาต้องแสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน การแสดงออกดังกล่าวเรียกว่า สมรรถนะ (Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ สมรรถนะจะมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของงาน (Result) ตามแนวคิดเชิงระบบโดยทั่วไปแล้ว ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาจะมีสมรรถนะหลักที่เน้นวิชาการ วิชาชีพ และคุณธรรม/จริยธรรม ประกอบด้วยสมรรถนะ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาชีพ 2) ความรู้ความสามารถสำหรับการประกอบวิชาชีพ 3) ทักษะและความชำนาญเฉพาะทางในวิชาชีพ 4) การตัดสินใจ 5) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ 6) จิตบริการ/จิตสาธารณะ และ 7) จรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ทั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารที่มีคุณภาพเป็นปัจจัยหลักความสำเร็จ (Critical Success Factor) ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งมีสมรรถนะสำหรับผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ 1) ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างภาวะผู้นำ 4) การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา 5) ความสามารถในการสื่อสาร 6) การพัฒนากำลังคน และ 7) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ

Mcshane et al. (2000) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ 7 ประการของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ ดังนี้ 1) แรงขับ ผู้นำต้องมีแรงจูงใจภายใน ที่จะมุ่งไปสู่การบรรลุตามเป้าหมาย 2) แรงจูงใจสู่การมีภาวะผู้นำ เป็นความต้องการที่จะมีอำนาจทางสังคมในการนำทีม หรือองค์การ ให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย 3) ความซื่อตรง ยุติธรรม มีแนวโน้มที่จะนำไปสู่การกระทำที่ตรงกับคำพูด พูดจริงทำจริง 4) ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง หรือมีทักษะในการนำ และมีความสามารถทำให้เกิดความสัมฤทธิ์ผล 5) ความหลักแหลม มีความรู้ ความฉลาดที่เหนือกว่าระดับปกติ มีความสามารถในการกระบวนกรเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่มีอย่างหลากหลาย 6) รอบรู้ในเชิงธุรกิจ เป็นผู้นำที่มีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของบริษัทหรือองค์การ มีความสุขุมในการตัดสินใจมากขึ้น 7) ความฉลาดทางอารมณ์ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการติดตาม และควบคุมอารมณ์ตนเอง และบุคคลอื่น รู้จักแยกแยะ และใช้ข้อมูลในการคิด และการกระทำ

กล่าวได้ว่า สมรรถนะของผู้บริหาร เป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้บริหารที่มุ่งอนาคต โดยเน้นการมีความสามารถในการพัฒนาตน พัฒนาแนวคิด พัฒนางาน พัฒนาวิชาการ พัฒนาวิชาชีพ พัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อการเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อการมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน และเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐาน และประสบการณ์วิชาชีพครูของ
คุรุสภา พ.ศ. 2547 (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549) มีรายละเอียดดังนี้

มาตรฐานที่ 1 หลัก และกระบวนการนิเทศการบริหารการศึกษา ได้แก่ 1) สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา 2) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา 3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา และ 4) สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครู และบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

มาตรฐานที่ 2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา ได้แก่ 1) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา 2) สามารถกำหนดนโยบายวางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา 3) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คู่คุณค่าต่อการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม 4) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ และ 5) สามารถติดตามประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

มาตรฐานที่ 3 การบริหารด้านวิชาการ ได้แก่ 1) สามารถบริหารจัดการเรียนรู้ 2) สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3) สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา และ 4) สามารถส่งเสริมให้ทีมงานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ ได้แก่ 1) สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ 3) สามารถวางระบบการบริหาร และจัดการทรัพยากรภายใน และ 4) สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 5 การบริหารงานบุคคล ได้แก่ 1) สามารถสรรหาบุคคลที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน 2) สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ 3) สามารถพัฒนาครู และบุคลากรในสถานศึกษาให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) สามารถเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจสำหรับครู และบุคลากรในสถานศึกษา และ 5) สามารถให้คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครู และบุคลากรในสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 6 การบริหารกิจการนักเรียน ได้แก่ 1) สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน 2) สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการนักเรียน 3) สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนในด้านต่าง ๆ และ 4) สามารถส่งเสริมวินัยคุณธรรม จริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ

มาตรฐานที่ 7 การประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ 1) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา 2) สามารถประเมินผล และติดตามตรวจสอบคุณภาพ และมาตรฐานคุณภาพของสถานศึกษา และ 3) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก

มาตรฐานที่ 8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ 1) สามารถใช้ และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 2) สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ และ 3) สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

มาตรฐานที่ 9 การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน ได้แก่ 1) สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา 2) สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และกิจกรรมสถานศึกษาไปสู่ชุมชน 3) สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ 4) สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และ 5) สามารถระดมทรัพยากร และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549ก) ได้กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะ และเลื่อนวิทยฐานะ โดยผู้ขอรับการประเมินจะต้องผ่านการประเมิน 3 ด้าน คือ

ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ โดยพิจารณาจาก 1) การมีวินัย 2) การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 3) การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม 4) ความรัก และศรัทธาในวิชาชีพ และ 5) ความรับผิดชอบในวิชาชีพ

ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม 2) สมรรถนะประจำสายงาน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ การสื่อสาร และการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์

ด้านผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ โดยพิจารณาจาก 1) ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในงาน ดังนี้ งานวิชาการ งานบริหารแผน และงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารทั่วไป และ ผลที่เกิดกับผู้เรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และสถานศึกษา 2) ผลงานทางวิชาการไม่น้อยกว่า 2 รายการ ต้องเป็นงานวิจัย และพัฒนาน้อย 1 รายการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (2549ข) ได้กำหนดกรอบแนวทางการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน หรือสมรรถนะของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม มีรายละเอียด ดังนี้

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) คุณภาพงานด้านความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน และ 3) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การปรับปรุงระบบบริการ 2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้อง

การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการอื่น ๆ 2) การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ และ 3) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน 2) การแสดงบทบาทผู้นำ หรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม 3) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และกลุ่มคนที่หลากหลาย 4) การเสริมแรง ให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และ

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่ การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ การสื่อสาร และการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์ มีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ สิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการ หรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด สามารถรวบรวม สิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์กร หรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพ ปัจจุบันปัญหา ความต้องการของงาน และเสนอทางเลือก หรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหาในงานใน ความรับผิดชอบ 2) ความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบ และ 3) ความคิด เชิงระบบในการแก้ปัญหา หรือพัฒนางาน

การสื่อสารและการจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร ได้ตอบในโอกาส และสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ขอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ความสามารถในการพูด และ เขียนในโอกาสต่าง ๆ 2) ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี และ 3) ความสามารถในการ จูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ขอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุน และให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง 2) การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร 3) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และสร้างเครือข่ายการพัฒนา บุคลากร และ 4) การส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับ และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การยอมรับ

แนวคิด/วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน มีตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร 2) ความทันสมัย และสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนางาน และความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด 3) ความเป็นรูปธรรม ความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และ 4) การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

สรุปได้ว่า สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดง พฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ได้แก่ การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ การสื่อสาร และการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์

จากการศึกษาความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถ ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

เนื่องจากสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องยึดเป็นแนวทางการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางาน และความก้าวหน้าในวิชาชีพด้วย ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นตัวแปรในการวิจัย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษานำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาการศึกษา ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

ในส่วนของวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ผู้วิจัยได้จัดลำดับเนื้อหาที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน และแนวคิดเกี่ยวกับ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

ความหมายของการเรียนรู้

การเรียนรู้ คือ กระบวนการที่ทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด คนสามารถเรียนรู้ได้จากการได้ยิน การสัมผัส การอ่าน การใช้เทคโนโลยี การเรียนรู้ของเด็ก และผู้ใหญ่จะต่างกัน เด็กจะเรียนรู้ด้วยการเรียนในห้อง การซักถาม ผู้ใหญ่มักเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ที่มีอยู่ แต่การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่ผู้สอนนำเสนอ โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอน และผู้เรียน ผู้สอนจะเป็นผู้ที่สร้างบรรยากาศทางจิตวิทยาที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ที่จะให้เกิดขึ้นเป็นรูปแบบใดก็ได้ เช่น ความเป็นกันเอง ความเข้มงวดกวดขัน หรือความไม่มีระเบียบวินัย สิ่งเหล่านี้ผู้สอนจะเป็นผู้สร้างเงื่อนไข และสถานการณ์เรียนรู้ให้กับผู้เรียน ดังนั้น ผู้สอนจะต้องพิจารณาเลือกรูปแบบการสอน รวมทั้งการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน (NECTEC, 2550 และ วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2550) การเรียนรู้ หมายถึง การปรับเปลี่ยนทัศนคติ แนวคิด และพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับประสบการณ์ซึ่งควรเป็นการปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น (สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน, 2549) และการเรียนรู้หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร (permanent change) ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ทั้งทางตรง และทางอ้อมรวมทั้งการฝึกหัด การเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางอวัยวะ ทางสติปัญญา ทางสังคมหรือทางอารมณ์ก็ได้ และการเรียนรู้เกิดขึ้นได้โดยไม่เลือกเวลา และสถานที่ จะมีการสอน หรือไม่สอนก็ได้ ซึ่งการเรียนรู้เป็นพฤติกรรมดั้งเดิม (pre-learned behavior) เปลี่ยนไปสู่พฤติกรรมที่มุ่งหวัง (expected behavior) (นิรนาม, 2550) ดังที่ Cronback ได้ให้นิยาม การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์

กล่าวได้ว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร อันเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ทั้งทางตรง และทางอ้อม รวมทั้งการฝึกฝน เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งการเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่เลือกเวลา และสถานที่ จะมีการสอน หรือไม่มีการสอนก็ได้

หลักการของการเรียนรู้

จากการศึกษาวิจัยของนักทฤษฎีการเรียนรู้หลายท่านตลอดช่วงศตวรรษที่ผ่านมา พบว่า คนเราจะเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อมีแรงจูงใจที่จะบรรลุบางสิ่งบางอย่าง ดังนั้น การเรียนรู้ที่อยู่บนฐานของการปฏิบัติงาน (performance-based learning) ที่สอดคล้อง และเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ทาง

ธุรกิจจะประสบผลสำเร็จมากกว่าการเรียนรู้ในเชิงนามธรรม (abstract learning) และการเรียนรู้จะแจ่มแจ้งชัดเจนที่สุดเมื่อเกี่ยวข้องกับบุคคลนั้นอย่างเต็มที่ทั้งด้านจิตใจ ค่านิยม และอารมณ์ เนื่องจากการเรียนรู้เป็นผลผลิตของกิจกรรม บริบท และวัฒนธรรมที่มีการสร้างขึ้นมาในองค์กร ดังนั้น กระบวนการในการเรียนรู้จะต้องปรับตัวให้เข้ากับวิธีการเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ ได้ (Marquardt, 2002)

พฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้

การเรียนรู้ทางจิตวิทยา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างค่อนข้างถาวร อันเป็นผลมาจากการฝึกฝน หรือการมีประสบการณ์ จากความหมายดังกล่าว พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะสำคัญ (GotoKnow.Org, 2550) ดังนี้

1. พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปจะต้องเปลี่ยนไปอย่างค่อนข้างถาวร จึงจะถือว่าเป็นการเรียนรู้ขึ้น หากเป็นการเปลี่ยนแปลงชั่วคราวก็ยังไม่ถือว่าเป็นการเรียนรู้ เช่น นักศึกษาพยายามเรียนรู้การออกเสียงภาษาต่างประเทศบางคำ หากนักศึกษาออกเสียงได้ถูกต้องเพียงครั้งหนึ่ง แต่ไม่สามารถออกเสียงซ้ำให้ถูกต้องได้อีกก็ไม่แน่ว่านักศึกษาเกิดการเรียนรู้การออกเสียงภาษาต่างประเทศ ดังนั้นจะถือว่านักศึกษาเกิดการเรียนรู้ก็ต่อเมื่อออกเสียงคำดังกล่าวได้ถูกต้องหลายครั้ง ซึ่งก็คือ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรนั่นเอง อย่างไรก็ตาม ยังมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมแต่เปลี่ยนแปลงชั่วคราวอันเนื่องมาจากการที่ร่างกายได้รับสารเคมี ขาดบางชนิด หรือเกิดจากความเหนื่อยล้า เจ็บป่วย ลักษณะดังกล่าวไม่ถือว่าเป็นพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปนั้นเกิดจากการเรียนรู้

2. พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจะต้องเกิดจากการฝึกฝน หรือเคยมีประสบการณ์นั้น ๆ มาก่อน เช่น ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ต้องได้รับการฝึกฝน และถ้าสามารถใช้เป็นแสดงว่าเกิดการเรียนรู้ หรือความสามารถในการขับรถ ซึ่งไม่มีใครขับรถเป็นมาแต่กำเนิดต้องได้รับการฝึกฝน หรือมีประสบการณ์จึงจะขับรถเป็น ในประเด็นนี้มีพฤติกรรมบางอย่างที่เกิดขึ้นโดยที่เราไม่ต้องฝึกฝน หรือมีประสบการณ์ ได้แก่ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเจริญเติบโต หรือการมีวุฒิภาวะ และพฤติกรรมที่เกิดจากแนวโน้มการตอบสนองของเผ่าพันธุ์

กล่าวได้ว่า การเรียนรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวรจากการฝึกฝน และประสบการณ์ ทั้งด้านความรู้ และความคิด ด้านทักษะ และด้านความรู้สึก ซึ่งได้แก่ ความรู้ ความคิด การพูด การกระทำ เจตคติ จริยธรรม และค่านิยม

กระบวนการเรียนรู้

กระบวนการเรียนรู้จะเกิดขึ้นอย่างมีขั้นตอนเป็นกระบวนการ โดยเริ่มจากเมื่อมีการเสนอสิ่งเร้า อวัยวะรับสัมผัสจะเกิดความรู้สึกลึกแล้วตีความ นำไปสู่การตัดสินใจสร้างปฏิกิริยาตอบสนอง จากนั้นจึงแสดงการตอบสนองออกมาในรูปแบบใดแบบหนึ่ง การตอบสนองเพียงครั้งเดียวหรือสองครั้งยังไม่เรียกว่าเกิดการเรียนรู้ จนว่าการตอบสนองต่อสิ่งเร้านั้นจะเป็นนิสัย จึงจะเรียกว่าเกิดการเรียนรู้ สำหรับในปัจจุบัน การเรียนรู้ต้องสอดแทรกอยู่เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ทุกสถานการณ์ตลอดชีวิต เรียกว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิต (life long learning) ความสำคัญของการเรียนรู้จึงอยู่ที่กระบวนการเรียนรู้ นั่นคือ จะต้องเป็นการเรียนรู้วิธีการที่จะเรียนรู้ตนเอง

องค์กรในยุคนี้จะต้องเรียนรู้ และปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้เร็วยิ่งขึ้นซึ่ง Manville (2001) กล่าวว่า “ในขณะนี้ พวกเราต้องการการเรียนรู้แบบใหม่ที่เฉียบแหลมมากขึ้น และเข้ากับผู้อื่นได้ดีขึ้น ตลอดจนสัมพันธ์กับวิธีทำงานมากขึ้น นอกจากนี้มันยังต้องเป็นการเรียนรู้ที่ทำให้เราสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น สามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น” ดังที่ Marquardt กล่าวว่า การเรียนรู้จึงกลายเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งกระบวนการหนึ่ง แต่การเรียนรู้ที่ว่าจะต้องถูกปลูกฝังเข้าไปในการทำงานอย่างแท้จริง และต้องดำเนินไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ด้วย มันจึงจะมีประสิทธิภาพ องค์การระดับโลกที่ประสบความสำเร็จจะใช้การเรียนรู้เป็นสิ่งดึงดูดบุคลากรใหม่ และรักษามูลค่าเดิมที่มีความสามารถไว้กับองค์กร ด้วยเหตุนี้เองจากการเรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้ (learning about learning) ของบรรดาผู้จัดการ และผู้บริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ จึงได้พยายามผลักดันให้เกิด สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งปัญหาผลกระทบอันรุนแรงที่องค์กรต่าง ๆ กำลังเผชิญอยู่ ได้แก่ 1) การปรับองค์กร การปรับโครงสร้าง และการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ต้องมุ่งไปสู่ความสำเร็จ มิใช่เพียงแค่การอยู่รอด 2) ปัญหาการขาดแคลนทักษะที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากสถานศึกษาต่าง ๆ ไม่ได้เตรียมคนให้พร้อมสำหรับการทำงานในศตวรรษที่ 21 ไว้อย่างเหมาะสม 3) ความรู้ที่เพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าในทุก ๆ 2-3 ปี 4) การแข่งขันกับบรรดาบริษัทที่มีกำลังความสามารถที่สุดของโลก 5) ความรวดเร็วทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ท่วมท้น และ 6) ความต้องการขององค์กรเพื่อที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้ทำให้องค์กรทั่วโลกต้องเกิดการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน และในบรรดาพนักงานอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร และทั่วทุกระบบ จะทำให้องค์กรไม่เพียงแต่อยู่รอด แต่ยังมีโอกาสประสบความสำเร็จด้วย โดยต้องเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จ และความล้มเหลวให้เร็วยิ่งขึ้น และดีขึ้นกว่าเดิม (บดินทร์ วิจารณ์, 2549)

Marquardt กล่าวว่า องค์กรต้องมีรูปแบบความคิดใหม่ในเรื่องของการทำงาน และการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ต้องเกิดขึ้นในฐานะ ที่เป็นผลพลอยได้จากการทำงาน ซึ่งตรงข้ามกับการได้ความรู้ มาก่อนที่จะปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน การเรียนรู้ในองค์กรจะเป็น ตัวแทนของการเรียนรู้แบบใหม่ภายใต้วิถีทาง ดังนี้ 1) จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน (performance based) และถูกผูกโยงเข้ากับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ 2) จะเน้นที่ความสำคัญของ กระบวนการเรียนรู้ หรือเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (learning how to learn) 3) ความสามารถในการกำหนด แนวทางการเรียนรู้ มีความสำคัญเท่ากับการหาคำตอบให้กับคำถามที่เจาะจงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 4) โอกาสที่จะพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติมีอยู่ทั่วไปในองค์กร และ 5) การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่ง ของงานที่ทุกคนทำ (บดินทร์ วิจารณ์, 2549)

สำหรับโลกในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้ ต้องเป็นการเรียนรู้ รูปแบบใหม่ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงาน เน้นที่ความสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ ความสามารถในการกำหนดแนวทางการเรียนรู้ การเรียนรู้ทำให้เกิดการพัฒนาได้ทั่วทั้งองค์กร และการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทุกคนทำ

ระดับของการเรียนรู้

การเรียนรู้ในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ใน 3 ระดับ คือ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับทีม หรือ กลุ่ม และระดับองค์กร (Marquardt, 2002)

1. การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (individual learning) Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรจะเรียนรู้ได้ โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น การเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้เป็นสิ่งรับรองว่าจะมีการเรียนรู้ขององค์กร แต่ถ้าปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้วการเรียนรู้ขององค์กรก็มีอาจเกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับที่ Redding (1994) กล่าวว่า การเรียนรู้ของบุคคล คือ สิ่งจำเป็นต่อการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องขององค์กร เพื่อขยายสมรรถนะหลักขององค์กร และเพื่อเตรียมทุกคนให้พร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่อาจรู้ได้ ซึ่ง Marquardt (2002) ระบุว่า ปัจจัย และเทคนิคสำคัญที่จะช่วยเพิ่มพลัง และผลที่จะเกิดแก่ การเรียนรู้ ของบุคคลในองค์กร ได้แก่ 1) ลักษณะ และจุดสนใจในการเรียนรู้ของบุคคล 2) การเรียนรู้ให้เร็วขึ้น และ 3) แผนการพัฒนาตนเอง

2. การเรียนรู้ของกลุ่ม หรือทีม (group or team learning) ทีมงานมีความสำคัญต่อการเพิ่มขึ้นทุกวัน การเรียนรู้ของทีมจะเน้นการเรียนรู้แบบบริหารตนเอง (self-managed learning) เน้นการคิดสร้างสรรค์ และความเป็นอิสระของการถ่ายทอดความคิด เน้นกระบวนการในการพัฒนา กำลังความสามารถของกลุ่มให้เป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อสร้างการเรียนรู้ และผลลัพธ์อย่างที่ต้องการให้แก่สมาชิกของทีม Marquardt (2002)

3. การเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) การเรียนรู้ขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคคล และทีมงานรวมถึงองค์กรที่ต้องสัมพันธ์กัน แต่การเรียนรู้ขององค์กรต่างจากการเรียนรู้ของบุคคล และของทีม ดังที่ Stata (1988) กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กรต่างจากการเรียนรู้ของบุคคล และทีม ใน 2 ประการ คือ 1) การเรียนรู้ขององค์กรเกิดจากการรู้แจ้งเห็นจริงร่วมกัน รวมถึงความรู้ และแบบแผนความคิดร่วมกันของบุคคลในองค์กร และ 2) การเรียนรู้ขององค์กรอาศัยประสบการณ์ และความรู้ในอดีต ซึ่งก็คือ ความทรงจำขององค์กรที่ขึ้นอยู่กับกลไกต่าง ๆ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ และรูปแบบที่ชัดเจนของการเก็บรักษาความรู้

ประเภทของการเรียนรู้

การเรียนรู้ขององค์กรมี 3 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้เชิงปรับตัว (adaptive learning) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (anticipatory learning) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) ซึ่งมีได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด ทั้งนี้ บุคคล ทีม หรือ องค์กรอาจใช้การเรียนรู้มากกว่า 1 ประเภทไปพร้อม ๆ กัน ได้ (Marquardt, 2002)

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning)

ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งประมวลได้ดังนี้

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบที่แต่ละบุคคลเรียนรู้โดยการกระทำ โดยอยู่บนพื้นฐานที่ว่า การเรียนรู้ต้องการการปฏิบัติ และการปฏิบัติต้องการการเรียนรู้ เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล โดยจัดให้มีโอกาสสำหรับการพัฒนาความรู้ และความเข้าใจในเวลา

เหมาะสมโดยอยู่บนความรู้ที่ต้องการ (Lewis and Williams, 1994) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นกระบวนการของการเรียนรู้ และการสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่องโดยผู้เข้าร่วมที่มีความตั้งใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตลอดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ แต่ละบุคคลจะเรียนรู้ซึ่งกันและกันโดยการทำงานบนปัญหาจริง และการสะท้อนกลับบนประสบการณ์ของตนเอง (McGill and Beaty, 1995) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นทั้งกระบวนการ และโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพซึ่งรวมถึงกลุ่มคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีประสิทธิภาพที่ร่วมกันในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริง ในขณะที่เวลาเดียวกันก็เน้นว่ากลุ่มบุคคลเรียนรู้อะไร และการเรียนรู้ของกลุ่มบุคคลเหล่านั้นให้ประโยชน์กับสมาชิกกลุ่มแต่ละกลุ่ม และองค์กรอย่างไร (Marquardt, 1996) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นลักษณะของการเน้นการเรียนรู้โดยการกระทำ (learning by doing) ที่ปฏิบัติโดยทีมเกี่ยวกับประเด็นในองค์กร โดยผู้มีส่วนร่วมเข้ามา มีบทบาทในลักษณะของการแก้ไขปัญหา และใช้การตัดสินใจของทีม และนำเสนออย่างเป็นระเบียบแบบแผน (Dotlich and Noel, 1998) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ ที่รวมถึงการให้ผู้มีส่วนร่วมในการสะท้อนบนประสบการณ์ของตนเอง (Chang, Gray, Janz-Senn et al., 2003) และ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการปรับปรุงองค์กรไปสู่สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ (Senge, 1990)

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึง การเรียนรู้ที่บุคคลได้เรียนรู้จากการกระทำ และการกระทำนั้นทำให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคคลกลุ่ม และองค์กร

องค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

Marquardt ระบุว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติประกอบด้วย 6 องค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แต่ก็เป็นอิสระต่อกัน ได้แก่ 1) ความท้าทายหรือปัญหาสำหรับการเรียนรู้ 2) กลุ่ม หรือทีมเรียนรู้ 3) ผู้ฝึกสอนการเรียนรู้ 4) การตั้งคำถามด้วยความเข้าใจอันลึกซึ้ง และการฟังอย่างไตร่ตรอง (insightful questioning and reflective listening) 5) การลงมือปฏิบัติ (taking action) 6) การผูกมัดตนเองกับการเรียนรู้ (commitment to learning) โดยความสำเร็จของการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับการใช้ และการเสริมแรงให้กับองค์ประกอบเหล่านี้ได้ดีเพียงใด (บดินทร์ วิจารณ์, 2549) ซึ่ง Revans (1980) เชื่อว่าไม่มีการเรียนรู้โดยปราศจากการปฏิบัติ และไม่มีการปฏิบัติโดยปราศจากการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้จากการปฏิบัติทำให้บุคคลเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และจัดการกับความยุ่งยากในสถานการณ์จริงในเวลาเดียวกัน โดยการซักถามความรู้ที่มีอยู่แล้ว และการสะท้อนการปฏิบัติในระหว่าง และหลังการแก้ปัญหา แต่ละบุคคล ทีม และองค์กรจะเริ่มต้นเรียนรู้ และคิด

วิเคราะห์ และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะช่วยองค์กรในหลาย ๆ แนวทาง สามารถช่วยปรับปรุงการสื่อสาร และทีมงาน และสามารถส่งเสริมการแบ่งปันการเรียนรู้ตลอดทั่วทุกระดับขององค์กร สามารถเพิ่มความตระหนักในตนเอง (self-awareness) และความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) ของผู้มีส่วนร่วมเนื่องจากการเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสิ่งใหม่ ๆ และการใช้ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากการปฏิบัติยังช่วยให้พนักงานพัฒนาทักษะ และความรู้ผ่านกระบวนการของการสะท้อนการปฏิบัติ ที่ใช้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง สามารถอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยสนับสนุนผู้มีส่วนร่วมในการพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาองค์กรจากมุมมองใหม่ ๆ (Marquardt , 1996) นอกจากนี้ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) ยังเป็นวิธีการสร้างการเรียนรู้ของทีมที่มีประสิทธิผลที่สุดด้วย (Marquardt, 1998)

Sergiovanni (2001) ได้กล่าวถึงปรากฏการณ์ที่ฝ่ายต่าง ๆ ต่างมีความเห็นสอดคล้องต้องกัน ในปัจจุบันนี้ว่า การเรียนรู้ของครู (teacher learning) เป็นหัวใจสำคัญของความพยายามที่จะพัฒนาสถานศึกษา ดังผลการวิจัยของ David and Shields ในปี 1999 ที่พบว่า องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนนั้นประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นส่งเสริมการเรียนรู้ของครู และปรับปรุงคุณภาพการสอน 2) การมีกรอบความคิดในการพัฒนาครูแนวใหม่ว่าให้มองเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต 3) การปฏิบัติงานประจำวันของครูเอง 4) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ของครูนั้นควรเน้นการเรียนรู้เนื้อหาใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ จากห้องเรียนของตนเอง จากเพื่อนครู จากนักพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา และจากผู้บริหารภายในโรงเรียนของตนเอง จากผลการวิจัยดังกล่าวยังได้ข้อสรุปอีกว่า แม้แต่สถานศึกษาที่มีการบริหารแบบยึดถือมาตรฐานเชิงระบบ (systematic standard-based reform) ก็ยังประสบผลสำเร็จได้น้อยกว่าสถานศึกษาที่มีลักษณะดังกล่าวข้างต้น

นอกจากนั้น Sergiovanni (2001) ระบุว่า ผลการวิจัยของ Peterson, McCarthey and Elmore ในปี 1996 และ Viadero ในปี 1999 พบว่า การเรียนรู้ของครูเกิดขึ้นจากการเผชิญกับการทำหน้าที่ในห้องเรียนเป็นหลัก ดังนั้นแม้ว่าโรงเรียนจะจัดโอกาสเพื่อการเรียนรู้ให้แก่ครู ก็อาจจะไม่ทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น การเกิดการเรียนรู้จึงขึ้นอยู่กับทัศนคติของตัวครูเองว่าอะไรสำคัญอะไรไม่สำคัญอะไรจำเป็นอะไรไม่จำเป็น จากผลการวิจัยดังกล่าวสิ่งสำคัญอยู่ที่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ต่อไปนี้ คือ 1) นิยามของคำว่า การเรียนการสอนที่ดี 2) การจัดสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่ดี 3) การจัดสภาพโรงเรียนเพื่อการเรียนรู้ที่ดี และ 4) การจัดโรงเรียนเป็นชุมชนการเรียนรู้ หรือเป็นแหล่งของการเสาะแสวงหาที่ดี

จากหลักการ แนวคิด และผลการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลได้เรียนรู้จากการกระทำ และการกระทำนั้นทำให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กร เหมาะสมอย่างยิ่งกับการนำมาประยุกต์ใช้กับการเรียนรู้ของครูซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของความพยายามที่จะพัฒนาสถานศึกษา และผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้ของครูเกิดขึ้นจากการเผชิญกับการทำหน้าที่ในห้องเรียนเป็นหลัก และยุทธศาสตร์การเรียนรู้ของครูนั้นควรเน้นการเรียนรู้เนื้อหาใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ จากห้องเรียนของตนเอง จากเพื่อนครู จากนักพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา และจากผู้บริหารภายในโรงเรียนของตนเอง

วัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมโรงเรียนปรากฏครั้งแรกในผลงานของ Waller นักสังคมวิทยาซึ่งวิเคราะห์เกี่ยวกับการเรียนการสอน เป็นบุคคลหนึ่งในบุคคลกลุ่มแรกที่ศึกษาเกี่ยวกับโรงเรียนอย่างเป็นระบบโดยศึกษาว่าโรงเรียนเป็นระบบสังคม ได้ให้ความสำคัญและสนใจเกี่ยวกับการควบคุมนักเรียน รวมทั้งโครงสร้าง และบรรทัดฐานของวัฒนธรรมโรงเรียน Waller ได้อธิบายเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนว่าโรงเรียนมีวัฒนธรรมที่กำหนดค่านิยมเฉพาะในโรงเรียนของตนซึ่งประกอบด้วยพิธีปฏิบัติเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วิธีปฏิบัติในโรงเรียน แนวปฏิบัติตามหลักศีลธรรม หรือจารีตประเพณี การสร้างขวัญ และกำลังใจ การแข่งขัน การมีส่วนร่วม งานพิธี หรือพิธีการ ประเพณี กฎ ระเบียบ รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียน และ Waller ยืนยันว่า สิ่งทั้งหลายข้างต้นนี้ เป็นวิธีการที่โรงเรียนดำเนินการเพื่อที่จะทำให้วิถีชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนมีความสามัคคี และมีความร่วมมือร่วมใจมากขึ้น (สุพรรณิ สมานญาติ, 2540)

ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน

สุพรรณิ สมานญาติ (2540) กล่าวว่า นักวิชาการที่ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน มีแนวคิดในการศึกษาที่ต่างกัน ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียนจึงมีหลากหลาย และไม่สามารถสรุปเป็นแนวคิดเดียวกันได้ และได้จัดกลุ่มความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียนเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. วัฒนธรรมโรงเรียน เป็นรูปแบบของพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนที่ได้เรียนรู้อย่างบูรณาการ วัฒนธรรมโรงเรียนมีรูปแบบ และเนื้อหาเฉพาะของโรงเรียนปรากฏให้เห็นชัดเจนแน่นอนเป็นวัตถุ เป็นรูปแบบของพฤติกรรม และเป็นกระบวนการ และถ่ายทอดผ่านเครือข่ายของการสื่อสาร

เป็นการเฉพาะ รูปแบบของพฤติกรรมเน้นวัฒนธรรมสำคัญ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เนื้อหาของวัฒนธรรม ประกอบด้วยเนื้อหาสำคัญ 3 เรื่อง ได้แก่ 1) ระบบความเชื่อ เป็นค่านิยมสำคัญ และเป็นความเชื่อที่จะชี้นำบุคคลให้แสดงออกทางพฤติกรรม หรือการกระทำ 2) บรรทัดฐานเป็นมาตรฐานร่วมของพฤติกรรมที่มาจากระบบความเชื่อ และ 3) ประเพณี เป็นวิถีทางของค่านิยมในอดีต ส่วนที่ 2 สิ่งที่แสดงออกของวัฒนธรรม หรือปรากฏให้เห็นได้ ได้แก่ วัตถุที่สังเกตเห็นได้ พฤติกรรม และกระบวนการ ส่วนที่ 3 วิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรม หรือวิธีสื่อความหมายของวัฒนธรรม ซึ่งมีการสื่อสารที่แน่นอนชัดเจน มีวิธีการหลักที่ทำให้เนื้อหาของวัฒนธรรมปรากฏให้เห็น 4 วิธี คือ 1) ภาษาเฉพาะที่ใช้ในกลุ่มสมาชิก 2) พิธีการ และงานพิธีของโรงเรียน 3) เรื่องเล่า หรือเรื่องที่เป็นคติสอนใจที่สมาชิกร่วมกันกำหนด และ 4) สื่อที่ใช้ในการถ่ายทอดความหมายสำคัญของวัฒนธรรม หรือถ่ายทอดค่านิยมสำคัญ เช่น คำขวัญ เครื่องหมาย รางวัล เป็นต้น (Gratthorn , 1990)

2. วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นรากฐานของความรู้ ความเชื่อ คติฐาน และค่านิยมซึ่งเกิดขึ้นร่วมกันในหมู่สมาชิกของโรงเรียน (Grant, 1988; Kottkamp, 1984; Metz, 1986; Meyer, 1970; Rossman Corbett and Firestone, 1998)

3. วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับ เป็นลักษณะของสถาบัน เป็นประเพณี และค่านิยม มีแนวโน้มที่จะปรากฏเป็นส่วนสำคัญของชีวิตในโรงเรียน โดยแปลความหมายของค่านิยมไปสู่แผนปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจว่า จะทำอะไร และทำให้ดีได้อย่างไร วัฒนธรรมโรงเรียนรวมถึง บรรทัดฐาน ความคาดหวัง ความคิด และอุดมคติซึ่งทุกโรงเรียนต่างมีวัฒนธรรมเฉพาะในโรงเรียนของตน (Castetter, 1986; Sergioivanni: 1991)

4. วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง สิ่งทั้งหลายที่เกิดจากการบูรณาการรูปแบบ ความคิด โครงสร้าง และประสบการณ์ของบุคลากรในโรงเรียน เป็นสิ่งที่มีคุณสมบัติเฉพาะที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียน (Beare Caldwell and Millikan, 1989) วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นวิธีการ และกระบวนการทุกอย่างที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียน โดยมีรูปแบบ คุณลักษณะของพฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพแตกต่างกันในแต่ละโรงเรียน (Reid, 1992)

5. วัฒนธรรม หมายถึง กลุ่มของความเข้าใจ หรือความหมายร่วมซึ่งเป็นที่เข้าใจกันดีในกลุ่มบุคคล และเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับกลุ่มนี้โดยเฉพาะ รูปแบบของความหมายนี้เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวสมาชิกในกลุ่ม ทำให้แต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกัน วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นผล

สะท้อนจากค่านิยมร่วม ความเชื่อ และความผูกพันของสมาชิกในโรงเรียน ลักษณะสำคัญของเนื้อหา
ของวัฒนธรรมมีความลึกซึ้ง มีความหมาย และมีความสำคัญ เป็นสิ่งที่โรงเรียนยึดถือ เป็นความเชื่อ
เกี่ยวกับการศึกษา เป็นความเชื่อเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือเป็นภาพลักษณ์ของโรงเรียน
วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นกรอบความคิดของบุคคลที่จะหาคำตอบว่า มีวิธีดำเนินการเกี่ยวกับองค์กร
โรงเรียนอย่างไร และชีวิตในโรงเรียนเป็นอย่างไร (Sergiovanni et al., 1987; Sergiovanni, 1991;
Sergiovanni and Starratt, 1993) วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสมาชิกในกลุ่มว่า จะคิดอย่างไร
รู้สึกอย่างไร มีพฤติกรรมอย่างไร และสิ่งใดมีคุณค่าสำหรับกลุ่ม วัฒนธรรมโรงเรียน ประกอบด้วย
ค่านิยม สัญลักษณ์ ความเชื่อ และความหมายร่วมของผู้ปกครองนักเรียน ครู และคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ
ลักษณะที่แท้จริงของวัฒนธรรมโรงเรียนรวมถึงประเพณีของโรงเรียน ประวัติดั้งเดิม และความเข้าใจใน
ความหมายร่วมกัน ซึ่งไม่มีการเขียนบันทึกไว้ และไม่ได้ตีตราประกาศแจ้งให้ทราบ ความเข้าใจ และ
การยอมรับในวัฒนธรรมโรงเรียนทำให้เกิดความสามัคคี พร้อมเพรียง และยึดมั่นในความคิดตาม
วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย (Sergiovanni et al., 1987)

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการอื่น ๆ ได้ให้นิยามของวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ ดังนี้

ยูดี้ กังสตาล (2545) ระบุว่า ชาร์ล ซูทท์ ได้เรียบเรียงวัฒนธรรมโรงเรียนของ Heusmey และ
ให้ความหมายวัฒนธรรมโรงเรียนว่า เป็นลักษณะเฉพาะของโรงเรียนทั้งในเชิงนามธรรม และ
รูปธรรมที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศในโรงเรียน อันนำมาสู่ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และ
ความเป็นเอกลักษณ์ที่ก่อให้เกิดการพัฒนา รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนปฏิบัติ
ตามความสามารถของเขอย่างมีความหมาย และมีค่าต่อสังคมที่พวกเขาอาศัยอยู่ โดยที่ Owens (1995)
ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมโรงเรียนว่า ประกอบด้วย บรรทัดฐาน และคติฐานที่เป็นแนวปฏิบัติที่
เกิดขึ้นทีละเล็กละน้อย สม่่าเสมอ และกลายเป็นพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง
Sergiovanni and Starratt (1998) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสัญลักษณ์ สิ่งประดิษฐ์ กฎเกณฑ์
ของพิธีกรรม พิธีการ และเรื่องเล่าสู่กันฟังที่ถ่ายทอดมานาน ซึ่งเน้นค่านิยม และความเชื่อโดยเป็นที่
เข้าใจตรงกัน และจะต้องมีส่วนร่วมด้วยกันของสมาชิกในองค์กร

ดังนั้น วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน มาตรฐาน พฤติกรรม
ของบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโรงเรียน เป็นวิถีชีวิต และเป็นภาพลักษณ์ของ
โรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แสดงให้เห็นในลักษณะของวัตถุ รูปแบบพฤติกรรม และ
กระบวนการที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียนนั้น และถ่ายทอดสู่บุคคลอื่นต่อไป

ความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารโรงเรียน (Goens and Clover, 1991) วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นเครื่องมือที่ยึดเหนี่ยวบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในระบบโรงเรียน และเป็นเครื่องมือที่จะเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนให้ดำเนินไปได้ด้วยดี (Hansen, 1991)

วัฒนธรรมโรงเรียนมีหน้าที่ 3 ประการ คือ 1) เป็นเครื่องมือ หรือเป็นวิธีการที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นเทคนิควิธีที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียน 2) เป็นกฎ เกณฑ์ หรือเป็นระเบียบของการกระทำ หรือการปฏิบัติงานของบุคคล และ 3) ชี้นำทิศทางที่กำหนดในเป้าหมาย ซึ่งจะแปลความหมายให้แต่ละคนทำสิ่งใด ๆ ตามค่านิยมของตน (Reid, 1992) ค่านิยมของโรงเรียน สัญลักษณ์ และความเชื่อ เป็นองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมที่จะบอกให้รู้ว่า อะไรเป็นสิ่งสำคัญในโรงเรียน ค่านิยมที่เหมาะสมจะเพิ่มแรงจูงใจ ความผูกพัน ความกระตือรือร้น และความภักดีของบุคลากรในโรงเรียน ถ้าผู้บริหาร และบุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจ และยอมรับในความสำคัญขององค์ประกอบของวัฒนธรรมเหล่านี้ ย่อมสามารถจัดการศึกษาในโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย (Arends, 1988; Schockley, 1992)

สุพรรณิ สมานญาติ (2540) ได้ระบุว่า Handy สรุปไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือในการบริหารได้ ในรูปแบบต่าง ๆ กัน 4 แบบ คือ

1. วัฒนธรรมอำนาจ หรือวัฒนธรรมสมาคม (Power or Club Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความสำคัญของบุคคลกลุ่มย่อย หรือผู้บริหารที่จะใช้อิทธิพลต่อคนกลุ่มใหญ่โดยมุ่งใช้อำนาจบารมี
2. วัฒนธรรมการงาน (task culture) มุ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสำเร็จของงาน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม ให้เกียรติยกย่อง และให้อิสระแก่สมาชิกในองค์กร ทำให้สามารถปรับเปลี่ยน และยืดหยุ่นได้ ซึ่งช่วยให้ทุกคนสามารถทำงานเต็มศักยภาพ
3. วัฒนธรรมบทบาท (role culture) เน้นการจัดองค์กรตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา การสื่อสาร การวางแผน และการตัดสินใจเป็นไปตามเหตุ และผล บทบาทหน้าที่ของทุกคนชัดเจน การดำเนินงานเป็นระบบระเบียบ และเป็นไปตามระบบราชการ บางครั้งจึงเรียกว่า วัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture)

4. วัฒนธรรมบุคคล (person culture) มุ่งให้ความสำคัญเฉพาะบุคคลในการแสดงความสามารถ ผู้บริหารบางคนมุ่งเน้นการใช้อำนาจบังคับมากกว่าให้คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วม ซึ่งอาจจะมีผลดีในองค์กรหนึ่ง แต่อาจจะเกิดผลเสียในองค์กรอื่น ๆ

ทั้งนี้ Handy ยังได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารจึงควรนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับปัจจัยด้านองค์กร 4 ประการ คือ 1) ขนาด 2) สภาพแวดล้อม 3) กระบวนการทำงาน และ 4) ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ซึ่ง Blumberg and Greenfield (1986) เสนอแนะว่า ผู้บริหารควรเลือกให้เหมาะสมสอดคล้องกับเจตคติ และพฤติกรรมของคนเพื่อให้มีอิทธิพลต่อโรงเรียน และกระบวนการต่าง ๆ ในโรงเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญคือการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ จึงต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวัฒนธรรมมีส่วนเกี่ยวข้องในขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) วัฒนธรรมเป็นแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับองค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการค้นหา และทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร และชีวิตในองค์กร 2) วัฒนธรรมเป็นรูปแบบซึ่งรวบรวมความคิดที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานในองค์กร และ 3) วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือ หรือเป็นวิธีการที่ใช้ในการนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Musella and Davis, 1991; Smircich, 1985) ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในโรงเรียนโดยไม่ได้ตรวจสอบวัฒนธรรมย่อมเสี่ยงต่อความล้มเหลว (Trethowan, 1991) แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นสอดคล้องกับรูปแบบของคติฐาน หรือวัฒนธรรม ผู้บริหารสามารถจะเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย (Schein, 1991) วัฒนธรรมโรงเรียนจึงมีอิทธิพลต่อครูทั้งทางตรง และทางอ้อม (Glatthorn, 1990) วัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลต่อผู้บริหาร โรงเรียน ครู และนักเรียน ก่อให้เกิดความคาดหวัง เจตคติ และพฤติกรรม และส่งผลต่อผลผลิตของโรงเรียนด้วย (Goodchild and Holly, 1989; Greenfield, 1985; Trethowan, 1991)

จากความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนดังกล่าว จะเห็นว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแนวคิดเป็นรูปแบบ เป็นเครื่องมือ และเป็นวิธีการที่สำคัญที่ใช้ในการนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีอิทธิพลต่อผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน และส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรหาวิธีการที่จะนำแนวคิดทางวัฒนธรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารการศึกษา

ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียน

นักวิชาการด้านวัฒนธรรม ได้จัดแบ่งลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนแตกต่างกัน ดังนี้

Lunenburg and Ornstein (1996 อ้างใน ศิริพงษ์ เสาภาชน, 2547) ระบุว่า Owens (1987) ได้ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนโดยใช้วิธีการทางมานุษยวิทยาในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับการใช้วิธีการสำรวจ ในการเสนอแนะวัฒนธรรม Owens ใช้รากศัพท์แบบอุปมาอุปไมยโดยมิได้มุ่งหวังจะอธิบายว่าองค์กรมีลักษณะคล้ายกับอะไร แต่เป็นการนำเสนอประเด็นหลักขององค์กรเอง ด้วยเหตุนี้ผู้จัดการองค์กร และนักวิจัยจึงร่วมกันกำหนด การจำแนกโครงสร้างของวัฒนธรรม (Taxonomic Structure of Organizational Culture) เพื่ออธิบายวัฒนธรรมโรงเรียนมี 6 มิติ ดังนี้ 1) ประวัติองค์กร 2) ค่านิยม และความเชื่อขององค์กร 3) ตำนานและเรื่องราวที่ช่วยอธิบายองค์กร 4) บรรทัดฐานทางวัฒนธรรมองค์กร 5) ขนบธรรมเนียม ประเพณี และลักษณะพิธีการขององค์กร และ 6) วิรบุรุษ และวีรสตรีในองค์กร สอดคล้องกับที่Owens and Steinhoff (1989) ได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 6 มิติ ดังนี้ 1) ประวัติความเป็นมาขององค์กร 2) เรื่องราว หรือเรื่องเกี่ยวกับองค์กร 3) บุคคลดีเด่น หรือบุคคลตัวอย่างที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร 4) ปทัสถานของพฤติกรรม หรือความคาดหวังขององค์กร 5) ค่านิยมที่ยอมรับ และความเชื่อขององค์กร และ 6) ประเพณี และพิธีการที่แสดงถึงค่านิยมทางสัญลักษณ์ขององค์กร องค์ประกอบเหล่านี้เชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องกัน

Sergiovanni and Starratt (1998) ได้แบ่งวัฒนธรรมโรงเรียนเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์ (artefacts) เป็นสิ่งที่มนุษย์ประดิษฐ์ คิดค้น และสร้างขึ้น เป็นวัฒนธรรมโรงเรียนที่สัมผัส และสังเกตได้ มี 2 ประเภท คือ 1) สิ่งประดิษฐ์ทางภาษา เป็น คำพูด รวมถึงระบบของภาษาที่ใช้ ประวัติความเป็นมา ตำนาน หรือเรื่องเล่า และ 2) สิ่งที่แสดงออกทางพฤติกรรม เป็นระเบียบแบบแผน พิธีปฏิบัติ พิธีการ หรืองานพิธี และการแสดงออกทางสัญลักษณ์อื่น ๆ ที่ปฏิบัติกันในโรงเรียน

ระดับที่ 2 แนวความคิด (perspective) เป็นแนวความคิดของบุคคลเกี่ยวกับกฎ ระเบียบการปฏิบัติงานร่วมกัน และเป็นบรรทัดฐานซึ่งใช้ในการแก้ปัญหาที่คล้ายคลึงกัน เป็นสิ่งที่ชี้นำให้บุคคลแปลความหมายในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ตรงกัน และเป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตของการยอมรับ หรือไม่ยอมรับพฤติกรรม

ระดับที่ 3 ค่านิยม (Values) เป็นพื้นฐานให้บุคคลใช้ในการประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ตรงกัน และเป็นเกณฑ์การพิจารณาว่า อะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ ค่านิยมเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันของบุคลากร เป็นตัวแทนที่สำคัญของเป้าหมาย อุดมคติ บรรทัดฐาน รวมทั้งข้อห้ามขององค์กร แสดงให้เห็นเป็นภารกิจขององค์กร เป็นนโยบาย หรือปรัชญาของโรงเรียน

ระดับที่ 4 คติฐาน (Assumption) มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่น ๆ เป็นความเชื่อที่สมาชิกในโรงเรียนเข้าใจ และยึดถือร่วมกันเกี่ยวกับองค์กร บุคคลในองค์กร และบุคคลอื่น เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมถึงธรรมชาติขององค์กร คติฐานเป็นส่วนสนับสนุนผลักดันที่อยู่เบื้องหลังซึ่งทำให้เกิดวัฒนธรรมใน 3 ระดับข้างต้น และเป็นแก่นแท้ของวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีความหมายชัดเจน (Explicit)

ระดับของวัฒนธรรมโรงเรียนทั้ง 4 ระดับนี้ จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบที่สำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และรูปแบบของพฤติกรรม

Sergiovanni and Starratt (1998) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน และการก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน (the school' history) ได้แก่ อดีตของโรงเรียน ที่สืบทอดมาจนถึงปัจจุบัน เช่น รูปแบบของพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อ ๆ กันมา การกล่าวถึงพฤติกรรมของผู้ที่เป็นวีรบุรุษ และวีรสตรีของครู และนักเรียนในโรงเรียน

2. ความเชื่อ (beliefs) เป็นสมมติฐาน และความเข้าใจที่ครู และบุคลากรอื่น ๆ ได้กระทำร่วมกันมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของโรงเรียน การเรียนการสอน บทบาทของครู และนักเรียน ระเบียบวินัย ความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง บางทีสมมติฐาน และความตั้งใจอยู่ในรูปของปรัชญา และข้อกำหนดอื่น ๆ

3. ค่านิยม (values) คือ สิ่งที่โรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ที่ปรากฏ

4. บรรทัดฐาน และมาตรฐาน (norms and standards) ได้แก่ สิ่งที่ควรปฏิบัติ และไม่ควรปฏิบัติ สำหรับควบคุมพฤติกรรมของครูอาจารย์ในโรงเรียน จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรชมเชย ยกย่อง หรือลงโทษ

5. แบบแผนของพฤติกรรม (patterns of behavior) คือ สิ่งที่ยอมรับ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอภายในโรงเรียน

การก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียนจะเกิดขึ้นจากประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐาน และมาตรฐาน บรรทัดฐาน และมาตรฐานมีอิทธิพลต่อแบบแผนของพฤติกรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Patterson, Purkey and Parker (1986: 50-51 cited in Sergiovanni, 1998: 195) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน 10 ประการ ดังนี้

1. ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (school purpose) โรงเรียนควรมีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ควรคำนึงถึงความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน

2. การมอบอำนาจ (empowerment) ในการปฏิบัติงานผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เชื่อมโยงการเพิ่มอำนาจไปสู่ความมุ่งประสงค์โดยมีการตัดสินใจที่สะท้อนถึงค่านิยมร่วมกันของสถานศึกษา เปิดโอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน และการกระจายอำนาจจะทำให้มีความร่วมมือในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

3. การตัดสินใจ (decision making) ผู้บริหารควรตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่สถานศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้รับผลกระทบโดยตรง ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ที่ใกล้ชิดองค์กร หรือผู้ที่รู้ปัญหาเป็นอย่างดีได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (sense of community) ผู้บริหารควรดำเนินการโดยยึดสถานศึกษาเป็นหลัก แสดงความผูกพันต่อกันด้วยการให้ความช่วยเหลือ และพัฒนาบุคลากรใน

สถานศึกษา กระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่า และความสำคัญของผู้ร่วมงาน มีความรับผิดชอบงาน และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนให้มากที่สุด

5. ความไว้วางใจ (trust) ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจของบุคลากร และให้โอกาสบุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลดีต่อโรงเรียน

6. ความมีคุณภาพ (quality) ผู้บริหารควรมีมาตรฐาน และความคาดหวังสูง ต่อครูและนักเรียน เชื่อมั่นในความสามารถของครู และนักเรียน สร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม และสร้างขวัญกำลังใจ แก่บุคลากรเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาคุณภาพมากขึ้น

7. การยอมรับ (recognition) ผู้บริหารควรยอมรับ และเห็นคุณค่าของบุคลากร พร้อมทั้ง ส่งเสริมบุคลากรให้แสวงหาแนวทางแห่งความสำเร็จ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

8. ความเอื้ออาทร (caring) ผู้บริหารควรเอาใจใส่ ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดี ส่งเสริม การปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากร

9. ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity) ผู้บริหารควรเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นใน ความเป็นเอกภาพ กำหนดมาตรฐาน และความคาดหวังของบุคลากรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และลงโทษการกระทำที่ผิดหลักจริยธรรม

10. ความหลากหลายของบุคลากร (diversity) ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของความแตกต่าง ระหว่างบุคคลทั้งด้านความเชื่อ และด้านบุคลิกภาพ ยอมรับความแตกต่างในทักษะ และวิธีการ ปฏิบัติงานของบุคลากร พร้อมทั้งมีการยืดหยุ่น และผสมผสานความหลากหลายในรูปแบบ และวิธี ปฏิบัติที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เข้ากับความมุ่งประสงค์ และค่านิยมของโรงเรียน

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีการจัดแบ่งเป็นหลายลักษณะ มีทั้งลักษณะที่เป็นระดับ เป็นมิติ และองค์ประกอบ ทั้งนี้ทุกลักษณะมีทั้งวัฒนธรรมที่มองเห็น สัมผัสได้ และที่มองไม่เห็น สัมผัสไม่ได้ ประกอบด้วย ประวัติความเป็นมา วัตถุ สัญลักษณ์ ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน และ แบบแผนของพฤติกรรม ซึ่งองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนเหล่านี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ของบุคลากรในโรงเรียน

วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ และวัฒนธรรมโรงเรียน ดังกล่าวข้างต้น การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน จึงเป็นการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียน และการเรียนรู้ให้เข้ากันได้อย่างลงตัว กล่าวคือ วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน พฤติกรรมของบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโรงเรียน เป็นวิถีชีวิต และเป็นภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แสดงให้เห็นในลักษณะของวัตถุ รูปแบบพฤติกรรม และกระบวนการที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียนนั้น และถ่ายทอดสู่บุคคลอื่นต่อไป ส่วนการเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ทั้งทางตรง และทางอ้อม รวมทั้งการฝึกฝน เป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น และการเรียนรู้เกิดขึ้นได้โดยไม่เลือกเวลา และสถานที่ จะมีการสอนหรือไม่สอนก็ได้ และการเรียนรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งด้านความรู้ ความคิด การพูด การกระทำ เจตคติ และค่านิยมอย่างถาวร สำหรับโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ การเรียนรู้ ต้องเป็นการเรียนรู้รูปแบบใหม่ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ร่วมกัน เน้นที่ความสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ ความสามารถในการกำหนดแนวทางการเรียนรู้ การเรียนรู้ทำให้เกิดการพัฒนาได้ทั่วทั้งองค์กร และ การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทุกคนทำ ซึ่งการเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าวนี้ เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลได้เรียนรู้จากการกระทำ และการกระทำนั้นทำให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กร สำหรับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของครูนั้น การเรียนรู้ของครูเกิดขึ้นจากการเผชิญกับการทำหน้าที่ในห้องเรียนเป็นหลัก ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ของครูควรเน้นการเรียนรู้เนื้อหาใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ จากห้องเรียนของตนเอง จากเพื่อนครู จากนักพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา และจากผู้บริหารภายในโรงเรียนของตนเอง ซึ่งสอดคล้องเหมาะสมยิ่งกับการสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติขึ้นในสถานศึกษา และก่อรูปเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

ดังนั้น วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน จึงหมายถึง ความเชื่อและค่านิยม บรรทัดฐานและมาตรฐาน พฤติกรรมของบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโรงเรียน เป็นวิถีชีวิต และเป็นภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่สัมพันธ์กับการเรียนรู้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงาน โดยเน้นที่ความสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ ความสามารถในการกำหนดแนวทางการเรียนรู้ การเรียนรู้ทำให้เกิดการพัฒนาได้ทั่วทั้งองค์กร และ การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทุกคนทำ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นอย่างถาวรทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เกี่ยวข้อง

กับการศึกษา แสดงให้เห็นในลักษณะของวัตถุ รูปแบบพฤติกรรม และกระบวนการที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียนนั้น และถ่ายทอดสู่บุคคลอื่น

ในยุคที่โลกไร้พรมแดน มนุษย์ต้องเรียนรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา สถานศึกษาเป็นสถาบันการศึกษา เป็นแหล่งวิชาความรู้ เป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เรียน และเป็นแหล่งสำคัญในการผลิต และสร้างสรรค์ทรัพยากรบุคคลให้กับครอบครัว ชุมชน สังคม และชาติ จึงต้องมีวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้แก่บุคลากรในสถานศึกษาอย่างไม่หยุดนิ่ง สถานศึกษาต้องก่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ถาวร และถ่ายทอดสู่บุคคลอื่นต่อไป กล่าวคือ สถานศึกษาต้องมีความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน มาตรฐาน รูปแบบพฤติกรรมของบุคคลซึ่งเป็นวิถีชีวิต และเป็นภาพลักษณ์ของสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับการเรียนรู้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านความรู้สึที่เกี่ยวกับการศึกษา

องค์ประกอบวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ประมวลแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้แบบใหม่ของ Marquardt (2002) ผสมผสานกับแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนของ Sergiovanni and Starratt (1998: 191) ที่ว่า วัฒนธรรมโรงเรียน และการก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียน มีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ 1) ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน 2) ความเชื่อ 3) ค่านิยม 4) บรรทัดฐาน และมาตรฐาน และ 5) แบบแผนของพฤติกรรม ซึ่งการก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียนจะเกิดขึ้นจากประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานและมาตรฐาน บรรทัดฐานและมาตรฐานมีอิทธิพลต่อแบบแผนของพฤติกรรม และแนวคิดของ Patterson, Purkey and Parker (1986: 50-51 cited in Sergiovanni, 1998: 195) ที่ระบุว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนมี 10 ประการ คือ 1) ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (school purpose) 2) การมอบอำนาจ (Empowerment) 3) การตัดสินใจ (decision making) 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (sense of community) 5) ความไว้วางใจ (trust) 6) ความมีคุณภาพ (quality) 7) การยอมรับ (recognition) 8) ความเอื้ออาทร (caring) 9) ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity) และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร (diversity) แล้วทำการสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยจัดแบ่งเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ความเชื่อ และค่านิยม 2) บรรทัดฐาน และมาตรฐาน และ 3) รูปแบบพฤติกรรม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ความเชื่อ และค่านิยม

ความเชื่อ และค่านิยม หมายถึง วัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในโรงเรียน เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันของบุคลากรที่จะชี้นำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เป็นมาตรฐาน การปฏิบัติงานที่จะช่วยให้ครู และนักเรียนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการ พื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติภายในสถานศึกษาที่ต้องมีการมอบอำนาจให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จ และเป็นเกณฑ์การพิจารณาว่าอะไรสำคัญอะไรไม่สำคัญ โดยมีเป้าหมายหรือจุดหมายที่สำคัญเพื่อ เลือทางเลือกที่ดีที่สุด ได้แก่ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ความมีคุณภาพ การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ

ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (school purpose)

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้ให้ความหมายของความมุ่งประสงค์ไว้ว่าหมายถึง สิ่งอันพึงปรารถนาที่ได้กำหนดไว้ซึ่งอาจเป็นลักษณะกว้าง ๆ หรือการกำหนดให้มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ระบุเป็นจำนวนเป็นตัวเลขก็ได้ พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนด้วย ความมุ่งประสงค์ ที่กำหนดเป็นลักษณะเฉพาะเจาะจง และสามารถวัดได้ รู้ได้ เรียกความมุ่งประสงค์นี้ว่า goal หรือ target ความมุ่งประสงค์ และเป้าหมายถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเพราะมีลักษณะ เป็นความคาดหวังที่ต้องการในอนาคต การปฏิบัติงานของโรงเรียนทุกแห่งต่างก็มีจุดมุ่งหมายที่จะ ทำงานให้บรรลุความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนควรมีโอกาสร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เมื่อโรงเรียน กำหนดความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนแล้วควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่า และความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ ประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนด้วย (Patterson et al., 1986 อ้างใน Sergiovanni, 1998)

ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่รอด และความเจริญ รุ่งเรืองของโรงเรียน และองค์กร ซึ่งมีความสำคัญต่อบุคคลที่ทำงานร่วมอยู่ในองค์กรนั้น ๆ นับตั้งแต่ ผู้บริหารลงไปถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำ และการจะทำงานให้มีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นจะต้อง คำนึงถึงความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ ดังที่ วิโรจน์ สารรัตนะ (2532: 121) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนไว้ 5 ประการ คือ 1) ความมุ่งประสงค์เป็นตัวการที่

จะนำไปสู่การกำหนดนโยบาย แนวทางการปฏิบัติ กฎระเบียบในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความเหมาะสม 2) ความมุ่งมั่นประสงค์เป็นตัวชี้นำองค์กร เป็นหลักชัยที่จะทำให้ทุกคนมีเหตุผล มีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีกร่วมแรงร่วมใจกันที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บังเกิดผลตามความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน 3) ความมุ่งมั่นประสงค์เป็นสิ่งที่ช่วยจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะมีปัญหาเกิดขึ้นจากการทำงานก็สามารถยึดถือความมุ่งมั่นประสงค์นั้นเป็นหลักในการพิจารณาแก้ปัญหาด้วยตนเอง 4) ความมุ่งมั่นประสงค์เป็นพื้นฐานของการกระจายอำนาจ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานได้ทราบ เข้าใจ และยอมรับความมุ่งมั่นประสงค์แล้วจะสามารถทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ และ 5) ความมุ่งมั่นประสงค์เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรได้

ส่วนการกำหนดความมุ่งมั่นประสงค์ วิโรจน์ สารัตนะ (2532) ได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่า การกำหนดลักษณะของความมุ่งมั่นประสงค์ ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ควรมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์กร และควรสอดคล้องกับความมุ่งมั่นประสงค์ในระดับที่สูงกว่า 2) ต้องได้รับการยอมรับ และเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจึงจะทำให้ความมุ่งมั่นประสงค์ประสบผลสำเร็จ 3) ต้องมีความเป็นไปได้ ไม่ได้กำหนดขึ้นมาอย่างเลื่อนลอยหรือเป็นอุดมคติ เพื่อปฏิบัติแล้วสามารถบรรลุผลตามความมุ่งมั่นประสงค์ได้ 4) ควรมีลักษณะท้าทาย ความมุ่งมั่นประสงค์ต้องไม่ยากจนเกินไปจนเกิดความท้อถอย หรือไม่ง่ายจนเกินไปจนสามารถทำให้สำเร็จได้ในระยะสั้น ๆ ควรให้มีความสมเหตุสมผลในลักษณะที่ยากพอสมควรเพื่อให้เป็นสิ่งที่ท้าทาย และจูงใจผู้ปฏิบัติงาน 5) ความมุ่งมั่นประสงค์ที่ดีควรระบุไว้อย่างชัดเจน และเข้าใจง่ายจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีหลักยึดถือ และปฏิบัติงานในทางเดียวกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้กล่าวถึง หลักในการกำหนดความมุ่งมั่นประสงค์ดังนี้

1. กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรจะต้องมีส่วนสนับสนุนหรือช่วยส่งเสริม ไม่ว่าจะเป็นโดยตรงหรือทางอ้อม ให้ความมุ่งมั่นประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้ ความหมายในที่นี้คือ กิจกรรมที่จัดขึ้นซ้ำกัน หรือที่ไม่จำเป็นจะก่อให้เกิดความสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์ และองค์กรจะทำงานโดยไม่มีประสิทธิภาพ

2. ความมุ่งมั่นประสงค์ที่ระบุอย่างชัดเจน และเข้าใจง่ายจะเป็นการส่งเสริมให้องค์กรดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะถ้าหากเป้าหมายไม่ชัดเจน หรือเข้าใจยากย่อมทำให้

ผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีหลักยึด และอาจทำให้ทำไปคนละทิศคนละทาง ซึ่งจะก่อให้เกิดการเสียเวลา หรือไม่สามารถรวบรวมความทุ่มเทจากกำลังแรง และกำลังความคิดของฝ่ายต่าง ๆ ได้เต็มที่

3. ความมุ่งประสงค์ที่ตั้งขึ้นจะต้องได้รับการยอมรับ และเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจึงจะทำให้ความมุ่งประสงค์นั้นประสบความสำเร็จ เพราะถ้าความมุ่งประสงค์ถูกจัดขึ้นโดยขัดแย้งกับผลประโยชน์ของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (ทั้งสมาชิกภายในองค์กร และบุคคลภายนอกองค์กร) แล้วย่อมทำให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่อต้านหรือไม่ปฏิบัติตามก็ได้

4. ความมุ่งประสงค์ หรือเป้าหมายที่จัดขึ้นต้องไม่สูงหรือยากเกินไป หากแต่ต้องสมเหตุสมผล ความหมายในที่นี้ ก็คือ ความมุ่งประสงค์ที่ตั้งไว้สูงเกินไป หรือหาหนทางที่จะทำให้สำเร็จได้ยากย่อมเป็นการกำจัดตั้งแต่เริ่มแรก สมาชิกองค์กรอาจมองไม่เห็นหนทางที่จะทำได้ก็จะท้อถอยตั้งแต่เริ่มต้น ตรงกันข้าม หากความมุ่งประสงค์ที่ตั้งไว้ง่ายเกินไป และสามารถทำให้สำเร็จผลได้โดยใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย หรือใช้เวลาอันสั้นก็ย่อมไม่เป็นการท้าทายความพยายามของสมาชิก ดังนั้นความมุ่งประสงค์ที่ดีนั้น ควรจะสมเหตุสมผลในลักษณะที่ต้องสูงพอสมควร และเหมาะสมสำหรับท้าทายความพยายามของสมาชิกได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ความมุ่งประสงค์ที่สมเหตุสมผลดังกล่าว ถ้าหากจัดได้ถูกต้องก็จะเป็นการจูงใจให้สมาชิกทุ่มเทกำลังความสามารถของตนอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะปัจจุบันการประเมินผลงาน ส่วนมากนิยมดูจากความมุ่งประสงค์ที่กำหนดให้เป็นเกณฑ์สำคัญ ดังนั้น ความมุ่งประสงค์ที่จะใช้วัดจึงต้องเหมาะสม

5. การจัดทำความมุ่งประสงค์ หรือเป้าหมายดังกล่าวจะต้องให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำเพื่อให้ได้ประโยชน์ที่ว่าความมุ่งประสงค์ดังกล่าวจะเป็นที่เข้าใจ และเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งจะช่วยให้แปลความได้ถูกต้อง

กล่าวโดยสรุป ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน หมายถึง ค่านิยมของโรงเรียนที่จะชี้นำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน มีความชัดเจน เป็นไปได้ และท้าทาย ซึ่งในการปฏิบัติงานควรมีการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนโดยให้ความสำคัญกับความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในสถานศึกษา และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ในสถานศึกษาคำนึงถึงความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นแนวทางเดียวกัน

ความมีคุณภาพ (quality)

การปฏิบัติงานภายในองค์กรใด ๆ ต่างย่อมต้องการผลงานที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน สถานศึกษาก็เช่นเดียวกันที่มีเป้าหมายสูงสุด คือ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งคำว่า “คุณภาพ” มักจะเกี่ยวข้องกับบุคคลสองฝ่าย คือ ผู้ผลิตและผู้บริโภค ซึ่ง สุวรรณ นาควิบูลย์วงศ์ (2549) กล่าวว่า คำว่า “คุณภาพ” จึงเกี่ยวพันกับการมีมาตรฐาน ความเป็นเลิศ ความตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ความมีประสิทธิภาพโดยการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่าที่สุด ความสามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ ได้อย่างน่าพอใจ และการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง Deming (1986 อ้างใน เข้มทอง สิริแสงเลิศ, 2540) อธิบายว่า คุณภาพ คือ ตัวดัชนีที่จะบ่งชี้ความมีมาตรฐานของสินค้านั้น ๆ รวมถึงการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ ส่วน Nicholls (1993) เชื่อว่าคุณภาพของผู้ผลิต คือ การผลิตสินค้า หรือการบริการได้ตามมาตรฐานสามารถให้ประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้า

สำหรับความมีคุณภาพของสถานศึกษา คือ การจัดการการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยมีการบริหารจัดการที่ดี ที่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ครบถ้วนตามที่หลักสูตรต้องการ อย่างสอดคล้องกับความต้องการ และความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และสังคม ซึ่งสอดคล้องกับคุณภาพตามทัศนะของนักการศึกษาที่มุ่งเน้นหลักการ และวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา และคุณภาพตามทัศนะของผู้รับบริการที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ

การปฏิบัติงานของโรงเรียนจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานของคุณภาพครู และนักเรียน โดยมีความเชื่อว่าครู และนักเรียนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกี่ยวข้องกับคุณค่า และการคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และมาตรฐาน (Patterson et al., 1986 cited in Sergiovanni, 1998 และรัตนาศิริขยานันท์, 2542) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมักมีพฤติกรรมดังนี้ 1) สื่อสารกับผู้ร่วมงานทุกคนอย่างชัดเจนว่าผู้บริหารตั้งความหวังไว้สูง 2) สื่อสารเกี่ยวกับความคาดหวังสูง โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน และ 3) สังเกตการณ์สอนตามห้องเรียนบ่อยๆ (Cotton and Sarvad, 1983) อิทธิพลที่มีผลต่อคุณลักษณะของตัวบุคคล คือ ความสามารถ และสิ่งจูงใจ คุณลักษณะของตัวบุคคลนี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลงานขององค์กรซึ่งจะดี หรือไม่ดีอย่างไรต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพของคน (Hunt, J.W., 1979) การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างมีคุณภาพ พนักงานระดับล่างจะถูกมองว่าเป็นต้นตอของประสิทธิภาพ และคุณภาพ โดยพนักงานเหล่านี้จะถูกกระตุ้นให้มีส่วนร่วม ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความไว้วางใจ และความรู้สึกแบบครอบครัว สร้างบรรยากาศโรงเรียนให้เป็นบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจ เป็นการเพิ่มแรงจูงใจ และสร้างขวัญ

ในการทำงาน (สมยศ นาวิการ, 2540) การสร้างบรรยากาศในโรงเรียนจึงเป็นสภาวะที่ส่งผลถึงความรู้สึกรักของบุคลากร (ชเนศ ขำเลิศ, 2533)

กล่าวโดยสรุป ความมีคุณภาพเป็นสิ่งสำคัญที่โรงเรียนต้องคำนึงถึง การมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้ครู และนักเรียนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการปฏิบัติงาน โรงเรียนควรมีมาตรฐาน และความคาดหวังสูงต่อครู และผู้เรียน เชื่อมั่นในความสามารถของครู และผู้เรียน สร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาคุณภาพมากขึ้น

การมอบอำนาจ (empowerment)

ในการบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารเป็นผู้มี และใช้อำนาจได้ตามตำแหน่ง แต่ในการปฏิบัติราชการในโรงเรียนผู้บริหารมีภาระหน้าที่มาก จึงต้องมีการมอบอำนาจรับผิดชอบไปยังผู้ที่อยู่ในตำแหน่งรองลงมาให้เป็นผู้ช่วยดำเนินการ ทั้งนี้ผู้ใช้อำนำนั้นจะต้องใช้โดยไม่ขัดกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุที่ว่าแรงจูงใจอย่างหนึ่งของมนุษย์ คือ ความพยายามที่จะควบคุมสิ่งที่จะมาอำนาจเหนือตน มนุษย์จะมีความพึงพอใจ ถ้ารู้สึกว่าเขาเองมีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือสิ่งแวดล้อม (พรณี ช.เจนจิต, 2538)

การมอบอำนาจเป็นการการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ ความไว้วางใจ และความอิสระในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังที่ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2542) กล่าวว่า การมอบอำนาจให้คนอื่น หมายถึงการส่งเสริมให้เขามีส่วนเกี่ยวข้องมากขึ้นในการตัดสินใจ และกิจกรรมที่มีผลกระทบต่องานของเขานั้นหมายถึงการให้โอกาสแก่เขาในการแสดงออกว่าเขาสามารถมีแนวคิดดี ๆ และเขามีทักษะในการนำเอาแนวคิดเหล่านั้นออกมาปฏิบัติ สอดคล้องกับที่ รัตนา ศิริขยานันท์ (2542) กล่าวว่า การมอบอำนาจเป็นการที่ผู้บังคับบัญชาเพิ่มอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน สร้างความรู้สึกรักผูกพันเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน ซึ่ง อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ (2543) กล่าวว่า การมอบอำนาจเป็นสิ่งสำคัญในหน่วยงานเป็นการโอนอำนาจความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น และเป็นการให้อำนาจเพียงชั่วคราวชั่วระยะเวลาหนึ่งที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้เท่านั้น มีประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาช่วยลดภาระในเรื่องหยาบหยาบ มีเวลาในการเอาใจใส่ในการวางแผน การประเมินงาน ควบคุมการ

ดำเนินงาน และการบริหารงานอื่นเพิ่มขึ้น ซึ่งวิมล เหมือนคิด (2535) ระบุว่า อำนาจหน้าที่ที่จะมอบให้ผู้บังคับบัญชาชั้นรองลงไปย่อมขึ้นอยู่กับ 1) ขนาดของงานที่จะรับผิดชอบ ตามปกติมักจะกำหนดขอบเขตของอำนาจเป็นลายลักษณ์อักษร การมอบอำนาจที่จะดำเนินได้มากนักเพียงใดนั้น จะต้องประกอบด้วยสิ่งสำคัญ คือ มีสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายก็เท่ากับได้มีการมอบอำนาจแล้ว 2) ประเภทของงานที่ทำ ในกรณีงานที่ต้องใช้ความระมัดระวังเป็นพิเศษควรเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา แต่ถ้าต้องการระดมความคิดก็เป็นแบบให้สิทธิ และอำนาจร่วมกัน หรืองานที่ไม่ยุ่งยากก็ควรมอบให้เหมาะสม และตรงกับความสามารถของผู้รับมอบ 3) ทักษะของตัวผู้นำเอง ทักษะของผู้มีส่วนอย่างมากในการเพิ่มอำนาจหน้าที่ ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะต่อไปนี้คือ 1) เป็นบุคคลที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นหรือไม่ เพียงใด 2) ความเต็มใจที่จะมอบหมายงานให้ผู้อื่น การบริหารจะดี และราบรื่นถ้าหัวหน้าเต็มใจแบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามส่วนที่เหมาะสม และให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การฝึกการยอมรับความผิดพลาด ผู้นำต้องยึดหลักที่ว่าทุกคนย่อมทำงานผิดพลาดได้ ผู้นำต้องรับผิดชอบ และควรให้คำแนะนำด้วยใจที่เป็นธรรม และหวังดี ตลอดจนชี้แจงจุดประสงค์ และนโยบายอย่างถี่ถ้วน โดยไม่มีเจตนาจะทำให้อาย 4) มอบความไว้วางใจเกี่ยวกับภารกิจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่คอยจับผิดเพราะสิ่งนี้จะทำลายความเป็นผู้นำในที่สุด มีความเต็มใจที่จะให้มีการควบคุมอย่างกว้าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีอิสระที่จะวินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่ได้รับมอบหมายได้ แต่ผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบงานนั้นด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้โอกาสในการรับข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานกับบุคลากรในโรงเรียนเท่าเทียมกัน (Patterson et al., 1986 cited in Sergiovanni, 1998) ดังนั้น ในบางสถานการณ์เมื่อผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูนำไปปฏิบัติควรเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ครูผู้นั้นด้วย ซึ่งโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต้องสนับสนุนให้เกิดการเพิ่มอำนาจแก่ครู และบุคลากรอื่น ๆ (Sergiovanni, 1991)

กล่าวโดยสรุป การมอบอำนาจเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ ผู้บริหารควรพิจารณาด้วยความรอบคอบ การมอบอำนาจเป็นการมอบอำนาจให้ผู้อื่นทำงานเพื่อให้การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามจุดประสงค์ ซึ่งในการปฏิบัติงานผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร โดยเชื่อมโยงการมอบอำนาจไปสู่ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน มีการตัดสินใจที่สะท้อนถึงค่านิยมร่วมกันของสถานศึกษา เปิดโอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน และกระจายอำนาจเพื่อให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

การตัดสินใจ (decision making)

การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่สำคัญ และเป็นพฤติกรรมหลักของการบริหาร เป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของการบริหาร เพราะการตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์การ ผู้บริหารจึงต้องมีข้อมูลเพียงพอสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจ ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ และเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่ง Simon ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ให้กำเนิดทฤษฎีการตัดสินใจ (the father of decision making theory) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการบริหารว่าคือทฤษฎีการตัดสินใจนั่นเอง เพราะพฤติกรรมบริหารที่ดี และถูกต้องย่อมส่งผลไปถึงประสิทธิภาพขององค์การ และประสิทธิภาพขององค์การจะขึ้นอยู่กับคุณภาพ และปริมาณของข้อจำกัดของความสามารถในการปฏิบัติงาน และข้อจำกัดของความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้อง (Simon, 1945) โดยบุคคลทุกคนในองค์การจะต้องมีหน้าที่ในการตัดสินใจ แต่ระดับการตัดสินใจย่อมแตกต่างกัน (Robbins, 1994) ซึ่งปัจจัยสำคัญที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจ ได้แก่ บทบาท และหน้าที่ (role and function) และวิธีการตัดสินใจ (procedure) กล่าวคือ บุคคลจะต้องรับรู้บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองเสียก่อนจึงจะเกิดพฤติกรรมการตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นให้ลุล่วงไปได้ และในขณะเดียวกัน บุคคลก็ต้องมีความสามารถที่จะเลือกใช้วิธีการตัดสินใจให้ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ ตลอดจนรู้ว่าบุคคลอื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้มากน้อยเพียงใดเพื่อให้การตัดสินใจบรรลุเป้าหมายที่ดี (Owen, 1987) นอกจากนี้ การตัดสินใจยังเป็นการตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะกระทำหรือละเว้นการกระทำใด ๆ เป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การปฏิบัติจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการจะไม่สิ้นสุดจนกว่าการตัดสินใจนั้นจะได้รับการดำเนินการปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อยแล้ว (Zeleny, 1982) ด้วยเหตุนี้ การตัดสินใจจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอย่างรอบคอบโดยการใช้ข้อมูล และเหตุผลในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

ผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจจึงควรมีกระบวนการการตัดสินใจอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่ง Hoy and Miskel (2001) เสนอแนะขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ขอมรวบรวมทั้งระบุงชี้ถึงสภาพ และขอบเขตปัญหา 2) วิเคราะห์ปัญหา 3) สร้างเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ในการแก้ปัญหา 4) พัฒนาแผน หรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติการ รวมทั้งการระบุทางเลือกต่าง ๆ การพยากรณ์ผลตามที่เป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก การใคร่ครวญ และการเลือกทางเลือกที่ปฏิบัติ และ 5) เริ่ม

แผนปฏิบัติการจากขั้นตอนของกระบวนการดังกล่าว แสดงให้เห็นได้ว่า การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศ และจะต้องมีรูปแบบ ขั้นตอน กระบวนการที่เป็นระบบ

รูปแบบการตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจด้วยความรอบคอบอยู่เสมอ ผู้บริหารที่มีทักษะในการตัดสินใจย่อมสามารถทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จได้ ซึ่ง ไพลิน ผ่องใส (2536) สรุปประเภทของการตัดสินใจไว้ 3 ประเภท ประเภทแรก การตัดสินใจในด้านของ องค์การ และส่วนตัว ประการที่สอง การตัดสินใจในงานหลักขององค์การ และงานที่เป็นกิจวัตร ประจำวัน และประการที่สาม การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และมีได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ส่วน Bernard (1972) จำแนกการตัดสินใจเป็น 2 แบบ คือ 1) การตัดสินใจที่ผ่านจากบุคคลหลายคนมิใช่ คนใดคนหนึ่งในองค์กรเพียงคนเดียว แต่ท้ายที่สุดจะต้องมีผู้บริหารสูงสุดขององค์การเป็นผู้ตัดสินใจ เพียงคนเดียว 2) การตัดสินใจส่วนบุคคล (personal decision) เป็นการตัดสินใจด้วยบุคคลคนเดียว โดยไม่มีการกระจายอำนาจไปให้แก่ผู้อื่น ซึ่ง สมยศ นาวิการ (2540) กล่าวถึงแนวความคิดเชิงพัฒนาการ เกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจอยู่ 2 แนวทาง คือ 1) ทฤษฎีการตัดสินใจสมัยเดิม (classical decision theory) ต้องการข้อมูล (ทางเลือก) ผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นภายใต้การตัดสินใจ และความน่าจะเป็น แล้วผู้บริหารต้องมีพื้นฐานในการพิจารณาถึงคุณค่าของแต่ละทางเลือกโดยต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับ เป้าหมายความพึงพอใจ การแลกเปลี่ยนที่องค์กรต้องการก่อนที่จะระบุถึงคุณค่าของทางเลือกได้ 2) ทฤษฎีการตัดสินใจเชิงพฤติกรรม (behavioral decision theory) เป็นการประสานระหว่างทฤษฎี การตัดสินใจ และทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน เป็นการตัดสินใจของบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยมีสมมุติฐานที่สำคัญ คือ การตัดสินใจเป็นกระบวนการพื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติ ภายในองค์กร

ผู้บริหารกับการตัดสินใจ ผู้บริหารการศึกษาทุกตำแหน่ง จะต้องทำหน้าที่ตัดสินใจ ที่เกี่ยวข้องกับทุกชีวิตที่เขาเกี่ยวข้องกับ ตั้งแต่ครู นักเรียน และคนอื่น ๆ นอกจากนี้ การตัดสินใจ ยังมีผลกระทบต่อองค์การการศึกษาด้วย ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างทักษะกระบวนการตัดสินใจที่มี คุณภาพเพื่อที่จะสร้างผลประโยชน์แก่ทุกคน เพราะการตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกจากสิ่งต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายอย่าง การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญมากในการบริหารการศึกษา เพราะเกี่ยวข้องกับการสร้าง แรงจูงใจ ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การประสานงาน และการควบคุมเป็นต้น (ประทีป สยามชัย, 2546) การตัดสินใจของครูใหญ่มี 3 แบบดังนี้ 1) การตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำ (routine decision making) การตัดสินใจของครูใหญ่ส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจแบบนี้ อาจเป็นการ ตัดสินใจที่เป็นผลจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ 2) การตัดสินใจเกี่ยวกับการสร้างสรรค์

(heuristic decision making) ครูใหญ่ต้องให้เสรีภาพแก่เพื่อนร่วมงานที่แสดงออก เปิดโอกาส และส่งเสริมให้เกิดผู้นำแบบบุกเบิกขึ้นในการทำงานร่วมกับนักเรียน และคณะครู ครูใหญ่ควรสร้างบรรยากาศให้มีโอกาสในการตัดสินใจทางสร้างสรรค์เกิดขึ้น 3) การตัดสินใจเกี่ยวกับการประนีประนอม (compromise decision making) ครูใหญ่จำเป็นต้องหาวิธีการในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างในค่านิยม และวัฒนธรรม ความคาดหวังในบทบาทที่แสดง หรือข้อขัดแย้งที่เกิดจากความสนใจเฉพาะบุคคล ครูใหญ่จำเป็นต้องพัฒนาทักษะตนเองในการตัดสินใจด้านนี้ เพราะถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้นในหน่วยงาน การสร้างความก้าวหน้าในหน่วยงานจะกระทำไม่ได้ลำบาก (Lipham, and Hoch, 1974)

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ Patterson et al (1986 cited in Sergiovanni, 1998) กล่าวว่า ผู้บริหารควรตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่สถานศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้รับผลกระทบโดยตรง ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ที่ใกล้ชิดต่อองค์กร หรือผู้ที่รู้ปัญหาเป็นอย่างดีได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่ง Dondero (1993) พบว่า ทั้งผู้ที่เป็นคณะทำงาน และไม่เป็นคณะทำงานต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องการบริหารโรงเรียน กลุ่มครูที่เป็นคณะทำงาน และมีส่วนร่วมโดยตรงในการบริหารจะมีระดับความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิผลของโรงเรียนสูงกว่ากลุ่มครูที่ไม่ได้เป็นคณะทำงาน ซึ่งการที่ครูสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้ 1) โอกาสของการมีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในด้านขวัญ กำลังใจของครูอาจารย์ และความกระตือรือร้นของครูอาจารย์ในโรงเรียน 2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจของครูแต่ละคนในด้านอาชีพสอนหนังสือ 3) ครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นที่รักของครู อาจารย์ มากกว่าโดยไม่คำนึงว่า ครูอาจารย์ผู้นั้นจะมีความต้องการพึ่งพาอาศัยครูใหญ่ หรืออาจารย์ใหญ่มากน้อยเพียงใด 4) ครูอาจารย์ไม่ได้คาดหวัง หรือต้องการเข้าร่วมในการตัดสินใจทุกครั้งเสมอไป ที่จริงแล้วการเข้าร่วมมากเกินไปสามารถสร้างผลลัพธ์ในทางลบได้ 5) บทบาทและหน้าที่ของครูอาจารย์ และผู้บริหารในการตัดสินใจจำเป็นต้องผันแปรไปตามธรรมชาติของปัญหา 6) ทั้งองค์ประกอบภายใน และองค์ประกอบภายนอกมีผลกระทบต่อปริมาณความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครูอาจารย์ 7) เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเกิดผลลัพธ์ในทางลบน้อยที่สุด ผู้บริหารต้องคำนึงว่า ภายใต้สถานการณ์เช่นไร ที่ครูอาจารย์ควรเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (ถวิล เกื้อกุลวงศ์, 2530)

สรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการพื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติภายในสถานศึกษาที่ต้องมีเป้าหมาย หรือจุดหมายที่สำคัญเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด การให้นักลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะช่วยลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา เกิดการยอมรับกันและกันเพิ่มมากขึ้นในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่สถานศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้รับผลกระทบโดยตรง ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ที่ใกล้ชิดองค์กร หรือผู้ที่รู้ปัญหาเป็นอย่างดีได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

บรรทัดฐาน และมาตรฐาน

บรรทัดฐานและมาตรฐาน หมายถึง วัฒนธรรมที่มีลักษณะเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ และไม่ควรปฏิบัติ สำหรับควบคุมพฤติกรรมของครูอาจารย์ในโรงเรียน จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรชมเชย ยกย่อง หรือลงโทษ บรรทัดฐานและมาตรฐานที่สำคัญของการจัดการศึกษา คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งก่อให้เกิดความสงบสุข และความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมาย

ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity)

ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นต้นตอ และรากเง้าของปัญหาหลาย ๆ อย่างที่กำลังเกิดขึ้นในสังคมทุกวันนี้ ถ้าคนเราเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ปัญหาหลายอย่างกำลังเกิดขึ้น และ ดำเนินอยู่ ก็คงจะไม่เกิดขึ้น เช่น การทุจริตคอร์รัปชัน การต้มตุ๋น การหลอกลวง การทุจริตการสอบ อาชญากรรม และการทุจริตคดโกงต่าง ๆ เป็นต้น เมื่อปัญหาเหล่านี้ไม่เกิดขึ้น คนจะมีความสุข ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความไว้วางใจ และเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน สังคมจะสงบสุข ประเทศชาติจะพัฒนา ดังนั้น ถ้าสถานศึกษาซึ่งเป็นสถานที่ที่มีบุคคลจำนวนมากที่มีความแตกต่าง หลากหลาย มารวมกันอยู่ เมื่อทุกคนล้วนแต่ก็มีความซื่อสัตย์สุจริต ครูจะมีมิตรภาพที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน นักเรียนจะได้รับการดูแลที่ดี ผู้ปกครอง และชุมชนจะให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา สังคมในสถานศึกษาก็จะมีความสงบสุข พร้อมทั้งจะพัฒนาให้ก้าวหน้าต่อไป สถานศึกษาจึงควรเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริต ความมานะพยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดแนวทางให้ครูทุกคนปฏิบัติงานโดยยึดมั่นหลักจริยธรรมเป็นหลัก ซึ่งหลักจริยธรรมของครูนั้นถือเป็นมาตรฐานที่สำคัญที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ในเกณฑ์หนึ่งในเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา (2549) และเป็นเกณฑ์การประเมินเพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะ และเลื่อนวิทยฐานะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (2549) ซึ่งผู้บริหารควรเห็น

คุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในความเป็นเอกภาพ กำหนดมาตรฐาน และความคาดหวังของบุคลากรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และลงโทษการกระทำที่ผิดหลักจริยธรรม (Patterson et al, 1986 cited in Sergiovanni, 1998) จะเห็นได้ว่า จริยธรรมเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญต่อมนุษย์ทั้งโดยส่วนตัว และส่วนรวม และเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้โรงเรียนมีความสงบเรียบร้อย นอกจากนี้ยังรวมถึงการให้ความสำคัญในความเป็นเอกภาพ และความซื่อสัตย์ของครู และบุคลากรในโรงเรียน ทั้งคำพูด และการกระทำ และรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความยุติธรรมต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในโรงเรียน ความซื่อสัตย์ และความเชื่อในสิ่งที่ถูกต้อง จะก่อให้เกิดความสงบสุข ความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ไปสู่เป้าหมายที่โรงเรียนต้องการร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ เพราะจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกกลุ่มด้วยการแสดงความรักใคร่ สนับสนุน ใกล้ชิดกัน การให้รางวัล และการลงโทษต่อสมาชิกทุกคนอย่างถูกต้องยุติธรรม และเสมอหน้ากัน ตัดสินโดยใช้เหตุผล มีความเชื่อมั่น และเป็นตัวของตัวเอง (สถิต วงศ์สวรรค์, 2529)

กล่าวโดยสรุป บรรทัดฐาน และมาตรฐาน หมายถึง วัฒนธรรมที่มีลักษณะเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ และไม่ควรปฏิบัติ สำหรับควบคุมพฤติกรรมของครูอาจารย์ในโรงเรียนก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรชมเชย ยกย่อง หรือลงโทษ ทั้งนี้ บรรทัดฐาน และมาตรฐานที่สำคัญของการจัดการศึกษา คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความสงบสุข และความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมาย ในการปฏิบัติงาน บุคลากรควรเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริต กำหนดมาตรฐาน และความคาดหวังของบุคลากรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ยึดมั่นในความเป็นเอกภาพ แสดงความผูกพันต่อกันอย่างลึกซึ้ง และลงโทษการกระทำที่ผิดหลักจริยธรรม

รูปแบบพฤติกรรม

รูปแบบพฤติกรรม หมายถึง วัฒนธรรมที่เป็นสิ่งที่ปฏิบัติเป็นกิจวัตรประจำวัน ปฏิบัติตามหน้าที่ และวิธีการที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอภายในโรงเรียน ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความไว้วางใจ การยอมรับ ความเอื้ออาทร และ ความหลากหลายของบุคลากร

ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (sense of community)

มนุษย์ทุกคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ตนอาจจะต้องเกี่ยวข้องกับไม่มีใครทนได้ ถ้ารู้สึกว่าไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ทุกคนอยากได้รับความรักจากคนอื่นอยากเป็นเจ้าของคนอื่น และในขณะเดียวกันก็อยากให้ตนเป็นที่รักของใครสักคน (พรรณี , 2538) การที่คนเราทำงานร่วมกันในองค์กรใด ๆ ก็ตาม ถ้าเราได้รับรู้ ยอมรับ และมีความเชื่อมั่นในพันธกิจขององค์กร มีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร เราจะมีชีวิตชื่นชม และมีความประทับใจในองค์กรนั้นจะเกิดความรู้สึกรัก และผูกพันในองค์กรนั้น และรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งผู้นำ หรือผู้ตามจะรักองค์กรเมื่อเขา หรือเธอมีความชื่นชมในองค์กร ยอมรับว่าเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีความต้องการที่จะปกป้อง และคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กร (กมลรัตน์ ธนพประภัสร์, 2545) ความผูกพันหรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจะเป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานในระยะยาวซึ่งเป็นการรักษามูลค่าองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร (อุษณีย์ ธรรมสุวรรณ, 2545)

ครูแต่ละคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ทำงาน ทำงานด้วยการมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ซึ่งมีอิทธิพลต่อสภาวะการทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับ และจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานขึ้น วิธีสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนทำได้โดย 1) ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีความผูกพันซึ่งกันและกัน และเกี่ยวข้องกัน ตลอดจนอุทิศเสียสละเวลาให้กับงาน 2) ส่งเสริมความก้าวหน้าสมาชิกครูแต่ละคนในโรงเรียน 3) มีการร่วมกิจกรรมด้วยกันในวันหยุดสุดสัปดาห์ 4) ให้ครูแต่ละคนมีความรู้สึกว่าเขาคือคนสำคัญคนหนึ่งในโรงเรียน การขอความช่วยเหลือในงานกิจกรรม เน้นถึงความสามารถพิเศษ และความมีคุณค่าในแต่ละบุคคล ให้การสนับสนุนช่วยเหลือเมื่อมีโอกาสจำเป็นไม่แก่งแย่งริษยากัน (Wiles, 1987) ดังนั้น ในการปฏิบัติงานควรยึดถือโรงเรียนเป็นหลักโดยถือว่าครู และบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจึงควรให้ความช่วยเหลือ และพัฒนาบุคลากร ตลอดจนกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของมีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบช่วยเหลือ และพัฒนาโรงเรียนร่วมกันให้มากที่สุด(Patterson et al., 1986 cited in Sergiovanni, 1998)

สรุปได้ว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หมายถึง การสร้างขวัญ กำลังใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยการยึดสถานศึกษาเป็นหลัก ด้วยการตระหนักถึงความรู้สึกผูกพัน และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าของโรงเรียน ในการปฏิบัติงานผู้บริหารควรกระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่า และความสำคัญของผู้ร่วมงาน มีความรับผิดชอบงาน

และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน แสดงความผูกพันต่อกันด้วยการให้ความช่วยเหลือ และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

ความไว้วางใจ (trust)

ความไว้วางใจเป็นเรื่องของการยอมรับของบุคคลอื่น เป็นการลดความกระวนกระวาย ความกลัว สร้างขึ้นได้โดยการยอมรับของบุคคลอื่น และการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยระหว่างบุคคล ในองค์กร การทำงานระหว่างกันจะมีความหมายน้อยมาก ถ้าหากขาดการไว้นับถือเชื่อใจกันและกัน การสร้างบรรยากาศของการไว้นับถือเชื่อใจกันและกัน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กร ซึ่งจินดาลักษณ์ วัฒนสินธ์ (2530) กล่าวว่า คนอย่างน้อย 2 คนขึ้นไป เมื่อมีการสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน นอกจากจะต้องเชื่อตนเองแล้ว การไว้วางใจกันและกันมีความสำคัญมาก และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 ฝ่ายจำเป็นต้องอาศัยการเปิดเผยความรู้สึกระหว่างกันพอสมควร การไม่เปิดเผยความรู้สึกจะทำให้ผู้พบเห็นขาดความนับถือ หรือไม่ยอมรับได้โดยง่าย ทั้งนี้ ความไว้วางใจที่จะให้และรับซึ่งกันและกันเป็นพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพที่พัฒนาให้กระบวนการของความช่วยเหลือมีประสิทธิภาพสูง มนุษย์จะยอมรับความช่วยเหลือจากบุคคลที่เขาไว้วางใจเชื่อถือ ถ้าสัมพันธ์ภาพที่เกิดขึ้นนั้นมาจากความไว้วางใจ และยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือจะเกิดความซาบซึ้งขึ้น ผู้รับจะยอมรับความช่วยเหลือของบุคคลที่เขามองว่ามีแรงจูงใจที่คล้ายคลึงกับตัวของเขาเอง เขามีแนวโน้มที่จะปฏิเสธการรับความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นที่มีลักษณะระบุให้เห็นว่าจะทำการควบคุม ทำการเปลี่ยนแปลงแก้ไข หรือหวังที่จะมีอิทธิพล และอำนาจเหนือตัวเขา แต่ถ้ามนุษย์เกิดความกลัว และไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ถึงแม้ว่าจะมีการจัดสร้างกระบวนการของการให้ความช่วยเหลืออย่างมีประสิทธิภาพ ก็ไม่สามารถที่จะขจัดความรู้สึกที่ไม่ยอมรับซึ่งกันและกันที่ฝังลึกอยู่ในใจได้ ซึ่งเป็นผลทำให้การช่วยเหลือไม่เป็นการช่วยเหลือที่แท้จริง (นิพนธ์ ไทยพานิช, 2537)

รัตนา ศิริรัชยานันท์ (2542) กล่าวว่า การที่สถานศึกษาจะมีบรรยากาศแห่งความไว้วางใจได้นั้น จะต้องเกิดจากบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียน โดยที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจแก่ครูอาจารย์ ในการตัดสินใจปฏิบัติงาน และเชื่อว่าถ้าครูอาจารย์มีโอกาสเลือกทำงานตามความต้องการแล้วผลงานจะออกมาดีมีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ กรมวิชาการ (2534) ได้ระบุว่า หลักการสำคัญที่เป็นพื้นฐานในการที่จะพัฒนาสัมพันธ์ภาพในเชิงไว้วางใจกัน คือ 1) ต้องมีการเปิดเผยและความซื่อสัตย์ต่อกันระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งมิใช่เพราะถูกกำหนดให้ปฏิบัติตาม แต่เป็นเพราะผู้ใต้บังคับบัญชา

รู้ดีกว่าผู้บริหารเข้าใจตน และตนเข้าใจปัญหา 3) ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาแสวงหาสิทธิที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาไม่พอใจที่ถูกจัดการ ถูกบังคับ หรือถูกชักจูงให้ตัดสินใจ 4) ผู้บังคับบัญชาควรชี้ให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเห็นปัญหา อย่าเป็นผู้แก้ปัญหาเสียเอง ปล่อยให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาแก้ปัญหาของตนเองโดยมีผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งCurtis (2003) ระบุหลักในการสร้างความไว้วางใจของผู้นำองค์กร ดังนี้ 1) บริหารจัดการอย่างเปิดเผยต่อทุกคนในองค์กร การปิดบังซ่อนเร้นจะกัดกร่อนความเชื่อของบุคคลอื่น และแสดงให้เห็นว่าตนเองก็กำลังไม่ไว้วางใจเขา 2) การพิจารณาทุกแง่มุม มีความเข้าใจในสถานการณ์จากมุมมองของผู้อื่นแสดงให้เห็นว่าเคารพในความเห็นของเขา แม้ตนเองอาจจะไม่เห็นด้วยก็ตาม 3) การรักษาคำมั่นสัญญา หากปฏิบัติตามสัญญาไม่ได้ต้องอธิบายเหตุผล ไม่ควรปิดบังข้อเท็จจริงอันเนื่องมาจากการไม่รักษาคำมั่นสัญญา 4) การมอบหมายความรับผิดชอบ ให้ความคาดหวังต่อระดับสายงานโดยอธิบายให้บุคคลเข้าใจอย่างชัดเจนว่ามีความคาดหวังจากเขา และเอื้ออำนาจให้เขาได้ใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีความรับผิดชอบ 5) การตั้งใจฟังเพื่อความเข้าใจ สถานการณ์อาจจะเกิดเป็นครั้งแรกของบุคคล เช่นการทำงานไม่ทันตามกำหนด การทำงานไม่ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด สิ่งที่เกิดขึ้นนี้จะต้องมีการถามถึงสาเหตุว่าเกิดอะไรขึ้น เพราะอะไร ไม่ควรด่วนสรุปความผิด 6) การเอาใจใส่ต่อบุคคล การเอื้ออาทรเอาใจใส่ต่อบุคคล การเอาใจใส่ต่อปฏิกริยาของบุคคลที่มีต่อผู้บังคับบัญชา และต่อสถานการณ์จะทำให้บุคคลมีความซื่อสัตย์ และทุ่มเทพลังกายพล้งใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่คาดหวัง

ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคลากรในโรงเรียนโดยให้ออกาสบุคลากรเลือกทำงานได้ตามความต้องการ และเชื่อมั่นว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดี ดังที่Patterson et al. (1986 cited in Sergiovanni, 1998) กล่าวว่า ในสถานศึกษา บุคลากรทุกคนจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้บริหารไว้วางใจครู ครูไว้วางใจผู้บริหาร ครูไว้วางใจเพื่อนครูด้วยกัน ซึ่งความไว้วางใจเป็นความเชื่อมั่นอย่างหนึ่ง ความมั่นใจในตัวบุคลากรว่ามีความรู้ความสามารถในการตัดสินใจอย่างชาญฉลาดเป็นการให้ออกาสครูได้ปฏิบัติ และทำในสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อโรงเรียน

สรุปได้ว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่น อบอุ่นยอมรับในค่าแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียนจะมีลักษณะของความจริงใจ ซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา และเปิดเผย และมีความรู้สึกที่ดีงามต่อกัน ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาของบุคลากร และให้ออกาสบุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลดีต่อโรงเรียน

การยอมรับ (recognition)

การยอมรับเป็นเทคนิควิธีที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานไปสู่เป้าหมาย ในโรงเรียนบุคลากรต้องทำงานต่าง ๆ ร่วมกัน ทุกคนต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่ง ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) กล่าวว่า บุคคลควรสร้างการยอมรับ และให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ทั้งในฐานะของการเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่ดี และได้ให้แนวคิดบางประการเกี่ยวกับการทำงานกับบุคคลแต่ละประเภท ดังนี้

1. การทำงานกับผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้บังคับบัญชายอมรับ สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือ 1) การทำงานได้ดีเต็มเวลา เต็มความสามารถ และหลีกเลี่ยงการประจบสอพลอ 2) พยายามหาแนวทางให้ความคิดของผู้บังคับบัญชาเป็นความจริง และเกิดผลดี 3) ควรยอมรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา 4) ควรยกย่องผู้บังคับบัญชาตามควรแก่ฐานะ 5) ไม่ควรเห็นพ้อง หรือปฏิเสธผู้บังคับบัญชาตลอดเวลา ถ้าจะคัดค้านควรดูกาลเทศะ และมีเหตุผลพอ พร้อมทั้งเสนอแนวทางใหม่เพื่อการปฏิบัติ 6) ควรเรียนรู้นิสัยการทำงานของผู้บังคับบัญชา 7) ไม่ควรรบกวนผู้บังคับบัญชา 8) ไม่ควรนิทาผู้บังคับบัญชาลับหลัง 9) อย่าโกรธเมื่อผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วยกับความคิดของเรา 10) ไม่บ่นถึงความลำบากในการปฏิบัติงานต่อหน้าผู้บังคับบัญชา 11) ถ้าจะปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชาควรดูให้เหมาะสมกับเวลา และโอกาส และ 12) หมั่นประเมินผลการทำงานของตนเป็นระยะ ๆ

2. การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ควรคำนึงถึง 1) พยายามเข้าหาเพื่อนให้เห็นว่าเพื่อนเป็นคนสำคัญ 2) มีความจริงใจต่อผู้อื่น 3) หลีกเลี่ยงการนิทาเพื่อน 4) อย่าขัดทอดความผิดให้คนอื่น 5) ยกย่องชมเชย และสรรเสริญตามโอกาสอันควร 6) ให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความจริงใจ 7) รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นที่มีค่าแก่การรับฟัง ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป 8) หลีกเลี่ยงการทำตนเหนือเพื่อน 9) ให้มีความเสมอต้นเสมอปลาย คงเส้นคงวากับเพื่อน 10) มีใจกว้างพอประมาณรู้จักที่จะให้บ้าง และ 11) พบปะสังสรรค์กับเพื่อนตามโอกาสอันควร

3. การทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ควรคำนึงถึง 1) การรู้จักควบคุมตนเอง 2) การรู้จักส่งเสริมกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การรู้จักให้รางวัล 4) การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ 5) การรู้จักฟัง 6) การรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา 7) ชี้แจงความเคลื่อนไหวของหน่วยงาน 8) ใช้งานให้เหมาะสมกับคน และ 9) ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ

พรณี ช.เจนจิต (2538) กล่าวว่า ความต้องการเป็นที่ยอมรับ และได้รับการยกย่อง เป็นความต้องการที่จะรู้สึกว่าตนเองมีค่าทั้งในสายตาตนเอง และสายตาของผู้อื่น คนทุกคนล้วนมีความต้องการที่จะมองเห็นตนเองมีคุณค่า จะเกิดความรู้สึกท้อแท้ไม่ได้ถ้าขาดในเรื่องนี้ สอดคล้องกับที่ Brech (1966) กล่าวว่า การยอมรับเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของมนุษย์ ในโรงเรียนผู้บริหารควรยอมรับในความคิดเห็นของครูซึ่งจะทำให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน การยอมรับซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียน และการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นภายนอกโรงเรียนเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะเป็นผลให้ได้รับความช่วยเหลือ และสนับสนุนให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ 5 ขั้นของ Maslow (1970) สรุปไว้ว่า ความต้องการของมนุษย์จะเป็นไปตามลำดับขั้นของความต้องการ 5 ประการ คือ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย 2) ความต้องการด้านความปลอดภัย หรือความมั่นคง 3) ความต้องการด้านสังคม 4) ความต้องการการยอมรับในสังคม และ 5) ความต้องการความสำเร็จ นั่นคือ การยอมรับซึ่งกันและกันเป็นปัจจัยด้านสังคมมนุษย์ ผู้บริหารควรยอมรับ และเห็นคุณค่าของบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนในการแสวงหาแนวคิดที่ดี เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ยอมรับในความสำเร็จ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของครู และนักเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ Patterson et al. (1986 cited in Sergioivanni, 1998) ที่กล่าวว่า การยอมรับ เป็นการเห็นคุณค่าของครู และผู้เรียน เพื่อส่งเสริมให้มีการค้นหาแนวคิด ความต้องการเพื่อเป็นการพัฒนาตนเอง และยอมรับในผลสำเร็จของครู และผู้เรียนที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้อย่างมีคุณค่า ส่งผลดีต่อตัวเอง และองค์กร

กล่าวได้ว่า การยอมรับ หมายถึง การเห็นคุณค่าความสามารถของบุคลากร รู้จักมองส่วนดีของกันและกัน จะก่อให้เกิดทัศนคติ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยให้แต่ละบุคคลมีความภูมิใจในตนเอง ส่งผลให้มีความสุขในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จอย่างเต็มที่ ในการปฏิบัติงานโรงเรียนควรส่งเสริมบุคลากรให้แสวงหาแนวทางแห่งความสำเร็จ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และยอมรับในความสำเร็จและผลงานของครู และผู้เรียน

ความเอื้ออาทร (caring)

โรงเรียนควรเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของครู สนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องใช้เวลาว่างมาอยู่ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าใน

อาชีพของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่ง อรุณ รักธรรม (2537) ได้ให้แนวปฏิบัติแก่ผู้บังคับบัญชาว่าควรยึดหลักหลายประการ ดังนี้ 1) ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้ว่าเขาทำงานเพื่ออะไร ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ทุกคนควรรู้ และเข้าใจงานของตน เพราะเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ตนเอง เขาต้องการคำบอกเล่า หรือคำอธิบายต่าง ๆ อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของเขา และระเบียบข้อบังคับทางราชการ นอกเหนือจากนั้นเขามีความรู้สึกว่าเขาเป็นเจ้าของ หรือเป็นส่วนหนึ่งของงาน 2) ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา รู้หน้าที่ของเขามีอะไรบ้าง ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงขอบเขต หน้าที่ให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาทราบ ตลอดจนสายการบังคับบัญชาอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของเขาด้วย 3) ผู้บังคับบัญชาจะต้องตั้งมาตรฐานการทำงานไว้ให้สูง ข้าราชการทุกคนย่อมมีความภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติ งานยิ่งสำเร็จได้มากเท่าใดเขายิ่งภูมิใจมากเท่านั้น เขาชอบทำงานในหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน 4) ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้ว่างานที่เขากำลังทำนั้นควรทำอย่างไร 5) ผู้บังคับบัญชาจะต้องช่วยพัฒนาความสามารถของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ได้ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และได้แจ้งให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาทราบแล้ว จะต้องส่งเสริมสมรรถภาพของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุมาตรฐานในการทำงานที่ตั้งไว้ การช่วยผู้อยู่ได้บังคับบัญชาให้มีความสามารถเพิ่มขึ้นนับเป็นหน้าที่สำคัญที่สุดของผู้บังคับบัญชา 6) ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบในการฝึกอบรมผู้อยู่ได้บังคับบัญชา 7) ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามสร้างความเห็นร่วมกันให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงาน หรือผู้อยู่ได้บังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชามีจุดประสงค์ร่วมกัน การปฏิบัติงานก็จะดำเนินด้วยความเรียบร้อย ความรู้สึกของการอยู่ร่วมกัน มีความเห็นร่วมกันเกิดขึ้นได้โดยให้ผู้ร่วมงานทราบถึงผลสำเร็จของงานในหน่วยงาน ต่อผู้เพื่อสิทธิของผู้ร่วมงาน 8) ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีบทบาทในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น มีการประชุมผู้ร่วมงานสอบถามความคิดเห็น และช่วยวางแผน 9) การกระทำที่มีผลต่อผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรบอกให้เขาทราบ 10) ผู้บังคับบัญชาควรดำเนินผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายคน แต่ละคนมีบุคลิกภาพ และอุปนิสัยต่างกัน การสรรเสริญคนในเวลาที่เหมาะสมทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การดำเนินผู้อื่นด้วยความยุติธรรมจะไม่ทำให้เขาเสียหน้า เมื่อผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาสนใจแต่เพียงผลงานอย่างเดียว และคิดว่าเขาเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่ง เขาก็จะไม่สนใจทำงาน หรือทำก็ทำได้ไม่ดี ไม่เต็มกำลังความสามารถ 11) ผู้บังคับบัญชาควรชมเชย และให้รางวัลแก่ผู้ทำงานดี 12) ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมผู้อยู่ได้บังคับบัญชาซึ่งปฏิบัติงานไม่ได้ดีให้เกิดความกล้า และเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาปรับปรุงตัวเอง 13) ผู้บังคับบัญชาจะต้องสนใจเรื่องส่วนตัวของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา หากผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีปัญหาส่วนตัว จะเกี่ยวข้องกับ ความพอใจงาน ความสำเร็จของงาน หรือไม่ก็ตาม

เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องให้คำปรึกษา และแนะนำในปัญหาส่วนตัวนั้น ๆ แก่เขา 14) สร้างความเห็นอกเห็นใจเกี่ยวกับเรื่องราวร้องทุกข์ของผู้บังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ร้องทุกข์ หรือเล่าเรื่องให้ฟัง จงรับฟังด้วยความเห็นใจ และให้จบเรื่อง 15) ต้องแน่ใจว่าได้บรรจุบุคคลตรงกับตำแหน่งที่ว่างทุกตำแหน่งงาน และคนจะต้องควบคู่กันเสมอไป ความพอใจของผู้เข้าทำงานใหม่ คือ การให้ทำงานตรงกับความสามารถ และคุณสมบัติ การเลือกคนให้เหมาะกับงานเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะสามารถทำให้งานได้รับความสำเร็จ มากกว่าประหยัด มากกว่าจะรักษาคุณภาพ และปริมาณของงาน ความผิดพลาดการสูญเสียเหล่านั้นจะน้อยลง ดังที่ Daft (1992) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจเป็นองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องาน นั่นคือ ถ้าบุคคลมีขวัญดี การทำงานก็จะมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับที่ Patterson et al. (1986 cited in Sergiovanni, 1998) ได้กล่าวว่า ความเอื้ออาทรเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรปรารถนา บุคลากรมีความห่วงใย ให้กำลังใจกัน และกัน เห็นคุณค่าของความดีงาม ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสนใจ และพัฒนางานในสายอาชีพให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

สรุปได้ว่า ความเอื้ออาทร หมายถึง การดูแล สนใจ เอาใจใส่ความเป็นอยู่ และการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดสวัสดิการที่เหมาะสม และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ซึ่งก่อให้เกิดความรักความผูกพัน ความมีน้ำใจ และพร้อมที่จะเสียสละแรงกายแรงใจเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรเอาใจใส่ ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดี ส่งเสริมการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากร

ความหลากหลายของบุคลากร (diversity)

ความหลากหลายของบุคลากร เป็นเรื่องของค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ซึ่ง Fitcher (1957) กล่าวว่า ความแตกต่างในเรื่องค่านิยม ความเชื่อในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่ติดตัวมา และมาจากที่ที่แตกต่างกัน เมื่อมาอยู่ร่วมกันในองค์กรบุคคลแต่ละคนอาจปรับวัฒนธรรมของตนให้ผสมกลมกลืนเข้าเป็นวัฒนธรรม ทั้งนี้ Rothlisberger (1968) กล่าวว่าโรงเรียนประกอบด้วยครูอาจารย์ที่ร่วมมือกันทำกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะของกลุ่ม และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน การมีกิจกรรมร่วมกันก่อให้เกิดเป็นความผูกพัน รักใคร่อาทร ช่วยเหลือซึ่งกันและกันซึ่งจะช่วยหล่อหลอมให้ความแตกต่างระหว่างบุคคลกลายเป็นความรู้สึก ความคิด เจตคติ และค่านิยมของกลุ่มขึ้นมา ครูอาจารย์แต่ละคนจะเกิดการเรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนาตนเองให้มีความเชื่อ และพฤติกรรมที่คล้อยตามกลุ่ม ทำให้เกิดความสามัคคีที่ยึดเหนี่ยวกันระหว่าง

สมาชิกทำให้คงอยู่เป็นกลุ่มต่อไปได้ สอดคล้องกับที่ Sergiovanni and Staratt (1988) กล่าวว่า ครูอาจารย์มีค่านิยมในด้านปรัชญา หรือความเชื่อ ตลอดจนบุคลิกภาพแตกต่างกัน แต่ละคนจะมีค่านิยมในวิธีการสอนที่แตกต่างกัน มีค่านิยมที่ยึดหยุ่นในด้านการจัดการเรียนการสอนแก่นักเรียนที่แตกต่างกัน ซึ่งวิธีการปฏิบัติที่แตกต่างกันของครูอาจารย์ทุกวิธีการนำไปสู่จุดประสงค์ และแสดงถึงค่านิยมของโรงเรียน ดังที่ Patterson et al. (1986 cited in Sergiovanni, 1998) กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากรเป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่างในเรื่องปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีการสอนที่แตกต่างของครูแต่ละคน การรู้จักยึดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรม มีความเชื่อมั่นในความดี ความรู้ ความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างจริงใจจึงสามารถนำส่วนดี และความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานทุกคนมาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกันได้ (พวงรัตน์ วิเวกานนท์, 2537)

สรุปได้ว่า ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ความแตกต่างในด้านความเชื่อ บุคลิกภาพ ความสามารถ และวิธีการปฏิบัติงานของครูแต่ละคน ในการปฏิบัติงานผู้บริหารควรเห็นคุณค่า และสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งด้านความเชื่อ และด้านบุคลิกภาพ ยอมรับความแตกต่างในทักษะ และวิธีการสอนของครูแต่ละคน พร้อมทั้งมีการยึดหยุ่นในกระบวนการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน และผสมผสานความหลากหลายในรูปแบบ และวิธีการสอนที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เข้ากับความมุ่งประสงค์ และค่านิยมของโรงเรียน

โรงเรียนแต่ละแห่งมีวัฒนธรรมของตนเองซึ่งแตกต่างกันไป ทั้งนี้ วัฒนธรรมที่มีอยู่ไม่ได้สนับสนุนการเรียนการสอน และการบริหารเสมอไป การที่จะพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมอันสนับสนุนความเป็นเลิศทางวิชาการ ก่อให้เกิดแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน และส่งเสริมการเรียนของผู้เรียนได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยทักษะ ความเข้มแข็ง การวางแผนการปฏิบัติงานอย่างดีของผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าหากวัฒนธรรมเหล่านั้นไม่สนับสนุนเป้าหมายของการศึกษา ก็ย่อมเกิดผลเสียต่อการเรียนการสอนเป็นอย่างยิ่ง เพราะวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวหล่อหลอมเหล่าความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในโรงเรียนนั้น วัฒนธรรมดังกล่าวนี้จะถ่ายทอดสืบต่อกันโดยประเพณี ความคาดหวัง แนวปฏิบัติ ทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ และพฤติกรรมของบุคคล สิ่งเหล่านี้จะฝังอยู่ และปรากฏให้เห็นในพฤติกรรม และกิจกรรมประจำวันของทุกคนตั้งแต่ครูใหญ่ ครู ผู้เรียน และคนงาน การโรง

วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นตัวหลอมความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของบุคคลที่อยู่ในโรงเรียนนั้นให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ ใฝ่เรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปฏิบัติงานร่วมกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านความรู้สึก ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมทั้งด้านความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน มาตรฐาน พฤติกรรมของบุคคล และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ในลักษณะของวัตถุ รูปแบบพฤติกรรม และกระบวนการที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียนนั้น โดยอาจเป็นสัญลักษณ์ ความรู้ ความเข้าใจ ความคิด การพูด การกระทำ เจตคติ จริยธรรม และค่านิยมของบุคลากร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะเป็นไปในทางที่ดีขึ้น และเกิดขึ้นอย่างถาวร วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนนี้จะถ่ายทอดสืบต่อกันโดยประเพณี ซึ่งโรงเรียนแต่ละแห่งจะมีวัฒนธรรมของตนเองซึ่งอาจเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้

ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ในส่วนของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้วิจัยได้จัดลำดับเนื้อหาที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย แนวคิดพื้นฐานของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัญหาอุปสรรคของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

แนวคิดพื้นฐานของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ความเป็นมาของแนวคิดเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ได้รับอิทธิพลมาจากวงการธุรกิจ และอุตสาหกรรมที่ประสบผลสำเร็จ โดยมีหลักการ วิธีการ และกลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีคุณภาพ สร้างกำไร และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น โดยเน้นให้มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม และมอบอำนาจให้มีการตัดสินใจเบ็ดเสร็จที่สาขาหรือหน่วยงานย่อยในประเทศ หรือเมืองต่าง ๆ ในระหว่างปี ค.ศ.1960-1979 ในวงการศึกษาศหรัฐอเมริกาและประเทศต่าง ๆ ได้แสวงหานวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตร และวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ ๆ แต่ผลที่ได้ยังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก จนกระทั่งปี ค.ศ.1980 เป็นต้นมามีการศึกษาพบว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้นต้องปรับปรุงกระบวนการ และวิธีการจัดการศึกษาที่เคยเน้นแต่เรื่องการจัดการเรียนการสอนไปสู่การปรับปรุง และพัฒนาระบบบริหารโรงเรียน โดยมุ่งปรับระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเสียใหม่

มีการกระจายอำนาจการบริหาร และจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น และให้โรงเรียนบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น (Beck and Murphy, 1996) สำหรับประเทศไทยมีการนำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ควบคู่กับการปฏิรูปการศึกษา

ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คำว่า School-Based Management หรือ SBM นั้น เป็นแนวคิดในการบริหาร และจัดการศึกษาที่ยึดหลักการกระจายอำนาจรูปแบบหนึ่ง มีการเริ่มใช้คำนี้ในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นครั้งแรกในช่วงทศวรรษที่ 1980 (Cheng, 1996; Devos, et al., 1998) เมื่อนำมาใช้ในประเทศไทยในระยะแรก ยังไม่มีการบัญญัติศัพท์เฉพาะที่แน่นอน ส่วนมากจะนิยมเรียกทับศัพท์ว่า School-Based Management หรือเรียกย่อ ๆ ว่า SBM ในปี พ.ศ. 2541 เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ (2541) ได้เริ่มใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน” ในการวิจัยเรื่องการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา แต่ วิจิตร ศรีสอ้าน เสนอแนะในการสัมมนาเรื่อง การบริหารจัดการที่สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ. 2542 ณ โรงแรมปรีณซ์พาเลซ กรุงเทพมหานคร ให้ใช้คำว่า “การบริหารฐานโรงเรียน” ซึ่งในปี พ.ศ. 2543 อุทัย บุญประเสริฐ ได้ใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ในการวิจัยเรื่องการศึกษาแนวทางการบริหาร และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543) และในปี พ.ศ. 2545 บุญมี เณรยอด เลือกใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ในการวิจัยโครงการนำร่องระดับชาติเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: วิถีและวิถีไทย เนื่องจากมีความหมายตรงกับคำศัพท์เดิมในภาษาอังกฤษมากที่สุด และเป็นคำที่นักวิชาการรวมทั้งบุคลากรในวงการศึกษาไทยนิยมใช้มากที่สุด (บุญมี เณรยอด, 2545) สำหรับการวิจัยครั้งนี้เลือกใช้คำว่า “การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” เนื่องจากเป็นคำที่นิยมใช้ และรู้จักกันอย่างแพร่หลาย

สำหรับความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ (2541) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้สถานที่เป็นฐานเป็นการบริหารแบบหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระมากขึ้น ให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้แทนชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น เป็นการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานการวิจัยที่ยืนยันประโยชน์ของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งให้อำนาจแก่คณะกรรมการโรงเรียนใน 3 เรื่อง คือ งบประมาณ

บุคลากร หลักสูตร หรือโปรแกรมการศึกษา ซึ่ง อุทัย บุญประเสริฐ (2546) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นรูปแบบ และแนวคิดในการบริหารที่จะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหาร และจัดการศึกษาจากส่วนกลาง หรือจากเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยตรงทำให้สถานศึกษามีอำนาจ และความรับผิดชอบในการบริหารตนเองในลักษณะเชิงเบ็ดเสร็จ มีความคล่องตัว และมีอิสระมากยิ่งขึ้นในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนในทุกด้านที่เกี่ยวกับภารกิจ ทั้งในด้านวิชาการ และหลักสูตร การเงิน และการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ดังที่ Wohlstetter (1995) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการควบคุมจากส่วนกลางไปยังชุมชน และโรงเรียนโดยให้คณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน และในบางโรงเรียนมีตัวแทนนักเรียนร่วมเป็นกรรมการด้วยได้มีอำนาจควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน การที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในระดับโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการบริหารจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนมากขึ้น และทำให้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนนั้นเป็นที่ยอมรับได้มากขึ้น สอดคล้องกับที่ Cheng (1996) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทน คณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลสูงขึ้น และได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืน ดังที่ David (1996) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาโดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีความเชื่อว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้นจะทำให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และมีผลผลิตดีขึ้น เช่นเดียวกับที่ Beck and Murphy (1998) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นยุทธศาสตร์ของการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นการถ่ายโอนอำนาจจาก มลรัฐ และเขตพื้นที่การศึกษาไปยังโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนสามารถสร้างระบบการตัดสินใจด้วยตนเอง

จากความหมายที่นักวิชาการทางการศึกษาได้ให้ไว้ข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการบริหารสถานศึกษาโดยการกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางสู่สถานศึกษาโดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหาร เพื่อให้สถานศึกษาได้มีอิสระในการตัดสินใจ มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และความคล่องตัวในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างเต็มที่

หลักการของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Cheng (1996) ระบุแนวคิดสำคัญในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาที่มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

1. สถานศึกษาเป็นหน่วยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ การตัดสินใจสั่งการที่ดีควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติ ดังนั้นจึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหาร และจัดการงบประมาณให้กับสถานศึกษามากขึ้น และลดการควบคุมจากส่วนกลางลง
2. การมีส่วนร่วม และการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูปการบริหาร และจัดการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกในสถานศึกษา และชุมชนให้ความร่วมมือกันในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหาร และการปฏิบัติงาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543) สรุปหลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. หลักการกระจายอำนาจ (decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากกระทรวง และส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการศึกษาของเด็ก
2. หลักการมีส่วนร่วม (participation or collaboration or involvement) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น
3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (return power to people) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลายโดยครอบครัว และชุมชน บางแห่งก็ให้วัด หรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ต่อมามีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบเพื่อให้เกิดเอกภาพ และมาตรฐานทางการศึกษา เมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ เป็นไป

อย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัด เกิดความล่าช้า และไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และชุมชนอย่างแท้จริง จึงต้องมีการคืนอำนาจให้ท้องถิ่น และประชาชน ได้จัดการศึกษาเองอีกครั้ง โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ครอบครัวยุทธศาสตร์ชุมชน และสถานประกอบการมีสิทธิจัดการศึกษาได้ หรือการมีตัวแทนชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชนไปร่วมเป็นคณะกรรมการโรงเรียน

4. หลักการบริหารตนเอง (self-management) ในระบบการศึกษาทั่วไปมักจะกำหนดให้โรงเรียนเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจอย่างแท้จริง สำหรับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ไม่ได้ปฏิเสธเรื่องการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และนโยบายของส่วนรวม แต่มีความเชื่อว่าวิธีการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทำได้หลายวิธีการ ที่ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบาย และเป้าหมายแล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบการบริหารด้วยตนเอง โดยให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ซึ่งอาจดำเนินการได้หลากหลายแนวทาง ด้วยวิธีการที่แตกต่างกันแล้วแต่ความพร้อม และสถานการณ์ของโรงเรียน ผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง ไม่ว่าจะโดยทางตรง หรือทางอ้อม

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (check and balance) ส่วนกลางมีหน้าที่กำหนดนโยบาย และควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหาร และการจัดการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพ และมาตรฐานเป็นไปตามกำหนด และตามนโยบายของชาติโดยคณะกรรมการ โรงเรียนจะทำหน้าที่ตรวจสอบ และถ่วงดุลซึ่งกันและกันเสมอ

จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปว่าหลักการพื้นฐานที่สำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ หลักการกระจายอำนาจการศึกษา และหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจากหลักการดังกล่าวถือเป็นหลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารงานมากกว่าการจัดการศึกษาในรูปแบบอื่น ๆ

ความสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาเรื่องการนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในการบริหารโรงเรียน ได้พบว่ามีประโยชน์ต่อการบริหาร และการจัดการศึกษาโดยรวมดังนี้ (Myers and Stonehill, 1993; Herman and Herman, 1992; Florida Department of Education, 1998; ดิเรก วรรณเศียร, 2545)

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครู ผู้ปกครอง ผู้ทรงคุณวุฒิ และตัวแทนองค์กรต่าง ๆ ในชุมชน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารโรงเรียน
2. ขวัญ และกำลังใจของครูดีขึ้น เนื่องจากมีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการบริหาร และจัดการเรียนการสอนมากขึ้น ครูเกิดความภาคภูมิใจในงานของโรงเรียนเพราะได้มีโอกาสร่วมคิดร่วมทำมากขึ้น
3. เป็นการระดมทรัพยากรจากชุมชนเพื่อจัดการศึกษา ทั้งด้านบุคลากร การเงิน และวิชาการ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยอาศัยเครือข่ายผู้แทนองค์กรต่าง ๆ และเครือข่ายผู้ปกครองที่เข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา
4. สร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในโรงเรียน การกระจายความรับผิดชอบให้ทีมงานต่าง ๆ ในโรงเรียนจะทำให้เกิดผู้นำกลุ่ม และสมาชิกในโรงเรียนจะผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้นำในทีมงาน
5. เพิ่มปริมาณ และคุณภาพการติดต่อสื่อสาร การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมทำให้ต้องมีการสื่อสารภายในทีมงาน และระหว่างหน่วยงานภายในโรงเรียนมากขึ้น และทำให้บุคลากรในโรงเรียนรับรู้ และเข้าใจนโยบาย และแนวทางของโรงเรียนเพิ่มขึ้น
6. เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ การให้โรงเรียนรับผิดชอบบริหารจัดการด้วยตนเอง ทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน และชุมชนมากขึ้น
7. เพิ่มประสิทธิภาพ การที่ครู ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ จึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดยประหยัด และเกิดประโยชน์สูงสุด
8. เกิดความรู้สึกร่วมมีส่วนร่วม และความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของโรงเรียนเพิ่มขึ้น เนื่องจากเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการบริหาร และจัดการศึกษา รวมทั้งการปรับปรุงและพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น
9. โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น เนื่องจากชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร และจัดการศึกษา

10. การบริหาร และการตัดสินใจด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เนื่องจากการบริหารในรูปองค์กรคณะบุคคล

11. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน และโครงการใหม่ ๆ

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสำคัญต่อการบริหาร และการจัดการศึกษาในด้านการระดมทรัพยากรจากชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การสร้างขวัญกำลังใจให้กับครู การสร้างภาวะผู้นำให้กับบุคลากรในโรงเรียน รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน และชุมชนให้ดีขึ้น

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาผลงานของนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่ามีปัญหาสำคัญโดยสรุป 5 ประการ ดังนี้ (David, 1996; Spilman, 1996; Latham, 1998)

1. เวลาและความคาดหวัง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากเวลาทำงานปกติแต่ละวัน โดยเฉพาะการประชุม คณะกรรมการ และอนุกรรมการต่าง ๆ และการทำงานที่ได้รับมอบหมายมากขึ้น นอกจากนี้การที่โรงเรียนจะปรับเปลี่ยนไปสู่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้เห็นผลต้องใช้เวลาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป โรงเรียนส่วนใหญ่จะกระตือรือร้นในการจัดทำโครงการ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ อย่างมากในช่วง 2 ปีแรก เมื่อไม่ปรากฏผลสำเร็จรวดเร็วดังที่คาดหวังทำให้บุคลากรเกิดความเบื่อหน่ายที่ต้องเสียสละเวลาเพิ่มมากขึ้น

2. คณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ ทั้งที่ถูกมอบหมายหน้าที่ และความรับผิดชอบสูง ทำให้ขาดความพร้อมในการทำหน้าที่ และคณะกรรมการบางคนยังขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมอยู่มาก เช่น ขาดความรู้เรื่องการปฏิบัติงานของโรงเรียน ขาดทักษะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ ขาดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เป็นต้น

3. ความไม่สอดคล้องระหว่างอำนาจที่ต้องการกับอำนาจที่ได้รับ โดยโรงเรียนอาจได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องที่ไม่ต้องการ เช่น ครูต้องการมีอำนาจตัดสินใจเรื่องหลักสูตรและการเรียนการสอน แต่บางเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่ได้มอบอำนาจให้โรงเรียนดำเนินการเรื่องนี้อย่างแท้จริง

4. ขาดอิสระในการตัดสินใจ โรงเรียนบางแห่งถูกกำหนดมาจากหน่วยงานส่วนกลาง เช่น รัฐ หรือเขตการศึกษาให้นำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยไม่ได้เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของครู ประกอบกับการขาดแคลนงบประมาณ ระยะเวลาไม่เพียงพอ การอบรมไม่เพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาตั้งแต่เริ่มนำแนวคิดการบริหารแบบนี้ไปปฏิบัติ นอกจากนี้ส่วนกลางยังไม่ได้มอบอำนาจให้โรงเรียนได้มีมติตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารอย่างแท้จริง เพราะยังต้องทำงานภายใต้อุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดจากกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่ยังไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข

5. ไม่ได้ให้ความสำคัญเรื่องวิชาการเท่าที่ควร ความล้มเหลวในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องที่เป็นหัวใจของโรงเรียน ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน และผลการเรียนของนักเรียนอย่างแท้จริง ส่วนใหญ่จะไปเน้นเรื่อง กิจกรรมพิเศษ การแต่งตั้งกรรมการ และอนุกรรมการต่าง ๆ การออกระเบียบสำหรับการบริหารโรงเรียน การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นต้น

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าปัญหาสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ ต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงนาน คณะกรรมการไม่มีความสามารถ และไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ โรงเรียนไม่ได้รับการกระจายอำนาจอย่างเต็มที่ และมักไม่ให้ความสำคัญในเรื่องวิชาการเท่าที่ควร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ได้มีสถาบัน และนักวิชาการที่มีชื่อเสียงหลายท่าน กล่าวถึง ปัจจัย กลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) กล่าวถึงเงื่อนไขความสำเร็จของการนำหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. ต้องเลือกผู้บริหารที่ถูกต้อง เป็นผู้บริหารที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ คือ ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง สามารถให้ความช่วยเหลือทางวิชาการได้ นิเทศได้ และเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถจูงใจให้ครูทุกคนอยากทำงาน และมุ่งไปที่ความสำเร็จของงาน
2. ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการโรงเรียนมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ไม่ว่าจะเป็นบทบาทของประธาน บทบาทของเลขานุการ บทบาทของกรรมการ โดยเฉพาะกรรมการที่เป็นพ่อแม่ ผู้ปกครอง องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน ซึ่งยังไม่ค่อยมีความรู้ และประสบการณ์เรื่องการบริหาร และการจัดการศึกษา ฉะนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพยายามเข้าหาชุมชนให้มากขึ้น และประการสำคัญที่สุด คือ ทุกฝ่ายต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของการศึกษา และผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. ต้องมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงทั่วทั้งโรงเรียน ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมมากที่สุดในทุกกิจกรรม และเน้นการทำงานเป็นทีม
4. ต้องเน้นการพัฒนาวิชาชีพให้แก่บุคลากรในโรงเรียน
5. ต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับ
6. ต้องให้รางวัลกับผู้ที่มีผลงานจริง โปร่งใส และเป็นระบบคุณธรรม เพื่อเสริมแรงจูงใจให้สมาชิกองค์กรได้ทำงานอย่างมีความสุข
7. ต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เพราะการเรียนรู้คือ หัวใจของการบริหาร และการจัดการศึกษา สถานศึกษาต้องจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน มีการประเมินผลตามสภาพจริง มีแผนการเรียน และมีการวิจัยในชั้นเรียน
8. ต้องมียุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย เช่น เครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายชุมชน เครือข่ายศิษย์เก่า

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2544) กล่าวว่า เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งที่จะส่งเสริมการใช้โรงเรียนเป็นฐานในการบริหารจัดการ (school-based management) ให้ประสบความสำเร็จ

ได้อย่างเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะต้องอาศัยองค์ประกอบเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การทำงานเป็นทีม 3) การสร้างความตระหนัก และความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากร 4) การกำหนดผู้รับผิดชอบที่เหมาะสมกับภาระงาน 5) การวางแผนการกำกับดูแล และ 6) การมีส่วนร่วม และการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้อง โดยให้เกิดการประสานสัมพันธ์ระหว่างบ้าน และ โรงเรียน (home-school links) ซึ่งโรงเรียนจะต้องเป็นผู้กำหนดกิจกรรมอย่าง คิดเอง ทำเอง ดำเนินการเองตามวิธีการที่โรงเรียนกำหนดขึ้นเอง ทั้งนี้ องค์ประกอบสำคัญต่าง ๆ ดังกล่าว โรงเรียนควรวิเคราะห์สภาพจริงของโรงเรียน เทียบเคียงกับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนแล้วนำผลการสำรวจมาจัดทำเป็นโครงการ หรือจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน และบันทึกไว้ในธรรมนูญโรงเรียน

บุญมี เณรยอด (2545) ได้ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสำเร็จในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่

1. นโยบายของโรงเรียน นโยบายของโรงเรียนต้องเป็นข้อตกลงร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนที่กระทำร่วมกัน และจะกระทำอย่างต่อเนื่อง มิใช่เรื่องของตัวบุคคล เพราะนโยบายเป็นเรื่องของโรงเรียน การจัดทำนโยบายต้องเหมาะสมกับบริบท และมุ่งไปสู่ความมีคุณภาพ
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นการดำเนินงานตามโครงการให้เป็นไปอย่างราบรื่น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ส่งเสริมและให้การสนับสนุนคณะครูอย่างเต็มที่ในทุกรูปแบบที่เกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ หากผู้บริหารเอาใจใส่เรื่องนี้ก็จะทำให้คณะครูมีความกระตือรือร้น มั่นใจในการทำงาน เริ่มปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน มีระบบระเบียบมากขึ้น ซึ่งโรงเรียนแต่ละโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการมีลักษณะเด่น และรูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน ผู้บริหารต้องอยู่บนกรอบของการพัฒนาไปสู่การกระจายอำนาจเป็นผู้ไม่ยึดติด
3. ครู-อาจารย์ ครู-อาจารย์ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง ครู-อาจารย์นั้นต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งการศึกษา ค้นคว้า ร่วมอบรม ร่วมสัมมนา หรือศึกษาดูงานเพื่อนำมาปรับปรุงงานของตนเองอยู่เสมอ ครูจะมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายทั้งด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การทำงานอื่น ๆ ของโรงเรียน นอกจากนั้นยังมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน มีการช่วยเหลือกันมากขึ้น มีการนิเทศภายใน และช่วยแก้ไขข้อบกพร่อง ใช้วิธีสอนหลากหลาย และมีความเป็นกันเองกับผู้เรียน

4. วิธีการกระจายอำนาจ การกระจายอำนาจของผู้บริหารในลักษณะการกระจายให้กับทีมงาน มีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จมากกว่าการกระจายอำนาจให้กับผู้ช่วยผู้บริหาร หรือครู-อาจารย์เพียงท่านหนึ่งท่านใด โดยเฉพาะการกระจายให้กับทีมงานมีส่วนทำให้บุคคลกลุ่มใหญ่เกิดความรู้สึกว่าได้รับความไว้วางใจ และรู้สึกว่าการยอมรับซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน

5. หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานต้นสังกัดนับว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงานของโรงเรียนได้ดำเนินการต่อไป ทั้งนี้เพราะจากข้อมูลได้ปรากฏชัดเจนว่าทุกโรงเรียน ทุกสังกัดในโครงการ มีการพัฒนาเพิ่มขึ้นทั้งสิ้น อีกทั้งผู้บริหาร โรงเรียน และครูก็พร้อมจะดำเนินการต่อแม้โครงการนี้จะสิ้นสุดก็ตาม ขอเพียงให้ต้นสังกัดของโรงเรียนได้พิจารณาอนุญาต และให้การสนับสนุนการดำเนินการต่อโดยการสนับสนุนโรงเรียนในด้านความรู้ งบประมาณ วัสดุ เอกสาร และการเชื่อมโยนให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการดำเนินการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ต่อเนื่อง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) กล่าวว่า สถานศึกษาที่มีประสิทธิผล หรือสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยหลักการแนวคิด และทฤษฎีเป็นแนวทาง ต้องอาศัยความทุ่มเทพยายามในทุกด้านจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต้องอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต้องอาศัยเป้าหมายที่ชัดเจน และท้าทาย ต้องอาศัยทรัพยากรที่มีเพียงพอ และมีคุณภาพ ต้องอาศัยความมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารหลักสูตร และการสอน ต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้นำทั้งของผู้บริหาร และของคณะครู รวมทั้งต้องอาศัยบรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

Wohlstetter and Mohrman , 1993; Wohlstetter , 1995; Odden and Wohlstetter , 1995
ได้เสนอกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่

1. การกระจายอำนาจ (Disperse Power) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีประสิทธิผลต้องเป็นการกระจายอำนาจไปให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด จะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียน มีการกำหนดจำนวนสมาชิก และมีเวลาประชุมที่สม่ำเสมอ
จุดสำคัญคือ โรงเรียนต้องมอบหมายอำนาจตัดสินใจบางอย่างที่ส่งผลต่อการเรียนการสอน

2. การเน้นการพัฒนาวิชาชีพครู (Stress Professional Development) การพัฒนาวิชาชีพครูจะต้องเป็นการพัฒนาในภาพรวมของทั้งโรงเรียน และเป็นการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน โดยมีแผนการพัฒนาต่อเนื่องเป็นแบบระยะยาว รวมทั้งมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานเป็นทีม และการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ โรงเรียนจะต้องพัฒนาครูให้มีทั้งทักษะการเรียนการสอน ทักษะในการบริหาร และตัดสินใจ และทักษะภาวะผู้นำด้วย

3. การเผยแพร่สารสนเทศ (Disseminate Information) การเผยแพร่สารสนเทศ เน้นการที่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และชุมชนจะต้องได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนให้มากที่สุด โรงเรียนต้องจัดให้มีการสื่อสารอย่างเป็นระบบระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

4. การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม (Select the Right Principal) โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จมักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการเป็นผู้นำ รู้จักการมอบหมายงาน การกระจายอำนาจ สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น ชักจูงให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในงาน และให้รางวัลอย่างเหมาะสม บทบาทของผู้บริหารคือ ผู้อำนวยการความสะดวก การเป็นผู้นำ และผู้สนับสนุน เป็นผู้นำนวัตกรรมเข้าสู่โรงเรียน เป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า เป็นผู้ริเริ่มบุกเบิกในการพัฒนางานตามพันธกิจของโรงเรียน และการมอบหมายงานให้บุคลากรในโรงเรียน การทำให้เกิดการมีส่วนร่วม และรับผิดชอบในงานของโรงเรียน นอกจากการเป็นผู้นำทางวิชาการแล้ว บทบาทที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารคือ การจัดองค์กร และเสริมสร้างสนับสนุนบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนการสอน และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา

5. การมีวิสัยทัศน์ (Have a Vision) โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับพันธกิจ ค่านิยม และเป้าหมายที่เกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับตัวผู้เรียน เป็นวิสัยทัศน์ที่สัมพันธ์กับแนวทางการจัดหลักสูตร และการเรียนการสอน เกิดจากกระบวนการสร้างฉันทามติ เป็นวิสัยทัศน์ที่มีการยอมรับร่วมกัน

6. การให้รางวัล (Reward Accomplishment) การให้รางวัลแก่บุคคล และกลุ่มต่าง ๆ ในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมนั้น จะต้องดูความเหมาะสมของผู้รับรางวัลด้วย เพราะสมาชิกแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน ผู้บริหารต้องเลือกให้รางวัลตามโอกาส และในปริมาณที่เหมาะสมด้วยการให้รางวัล และการจูงใจที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนช่วยให้ประสบความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากการศึกษาของ Wohlstetter (1995) เกี่ยวกับความสำเร็จ และความล้มเหลวของการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในการบริหารโรงเรียนโดยศึกษาจากโรงเรียนระดับต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา แคนาดา และออสเตรเลีย ได้ข้อค้นพบที่สำคัญคือ โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การของโรงเรียนใหม่ เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนมี “อำนาจหน้าที่ที่แท้จริง” เกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น นอกจากนี้ Odden and Wohlstetter (1995) ได้ทำการศึกษาผลการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ พบว่ามีหลายแห่งประสบความสำเร็จ แต่ก็มีอีกหลายแห่งที่นำไปใช้ไม่ได้ผล โดยเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ คือ 1) ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนต้องมีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหารงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร 2) ต้องใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการบริหารโรงเรียน และมีผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอน

Reynolds (1997) ได้กล่าวว่า สิ่งที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมาก ซึ่งเป็นความจำเป็นที่แท้จริงสำหรับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือบุคคลต้องยอมรับระบบความเชื่อใหม่ ต้องแสวงหาความรู้ และทักษะใหม่ และนำไปปรับปรุงใช้ให้เป็นแบบแผนที่ดีของพฤติกรรม ทั้งนี้ มีองค์ประกอบสำคัญที่สถานศึกษาต้องเตรียมเพื่อสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมี 9 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การยอมรับวิสัยทัศน์อย่างกว้างขวางทั่วทั้งระบบ 2) ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม 3) การพัฒนาทักษะ และวิสัยทัศน์ความเป็นผู้นำ 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5) การพัฒนาทักษะการวางแผนกลยุทธ์ 6) ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ 7) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน 8) ความเข้าใจในพลวัตรกลุ่ม และ 9) ความชัดเจนต่อความรับผิดชอบ

Holt and Hinds (1994) ระบุว่า Halton ได้จำแนกองค์ประกอบที่จะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ โดยแต่ละกลุ่มมีองค์ประกอบย่อยออกไปอีก ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านการมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ประกอบด้วย การมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน การมีค่านิยม และความเชื่อร่วม และการมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน 2) องค์ประกอบด้านบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบของนักเรียน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การยอมรับ และการมีสิ่งจูงใจ พฤติกรรมในทางบวกของนักเรียน การได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และผู้ปกครอง 3) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย หลักสูตร การสอน การพัฒนาบุคลากร ความคาดหวังในความสำเร็จสูง และการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

Hoy and Miskel (2001) ได้กล่าวถึงผลงานวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาของ Edmonds (1979), Smith and Purkey (1983), Scheerens and Bosker (1997) อาจสรุปได้ว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา มีดังนี้ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางด้านการเรียนการสอนสูง 2) มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมาย และได้รับการวางแผนไว้อย่างดีเป็นหลักสูตรที่มีคุณภาพ และเปิดโอกาสในการเรียนรู้ 3) เน้นการเรียนการสอน และการพัฒนาทักษะพื้นฐานของนักเรียน ส่งเสริมการเรียนรู้แบบอิสระ มีการสอนที่ท้าทาย 4) มีการประเมินผลที่ดีเป็นการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบ และสม่ำเสมอ มีการบันทึกข้อมูลเพื่อการวางแผน และมีข้อมูลย้อนกลับในทางบวกต่อนักเรียน 5) มุ่งเน้นความสำเร็จ มีเป้าหมายของสถานศึกษาที่ชัดเจน และตั้งความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้ในระดับสูง 6) บรรยากาศสถานศึกษาเป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นบรรยากาศของการยอมรับซึ่งกันและกัน และส่งเสริมการทำงานทางวิชาการ 7) บุคลากรมีความมั่นคง มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีสำนึกความเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา 8) มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ และ 10) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง

จากแนวคิด และทัศนะดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา หรือความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ประกอบด้วย การกระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม บรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำด้านการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาวิชาชีพครู ซึ่งจะส่งผลถึงคุณภาพของผู้เรียน

ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึง ความมีประสิทธิภาพ หรือความสำเร็จของสถานศึกษา ไว้ดังนี้

Kreitner (1983) จำแนกทัศนะเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็น 3 ทัศนะ คือ

1. ทัศนะดั้งเดิมเห็นว่าความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ (Goal Attainment Model)

2. ทักษะเชิงทรัพยากรและระบบ (System-Resource Model) เห็นว่าความมีประสิทธิภาพหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการที่จะจัดหาทรัพยากรที่มีคุณค่า และขาดแคลนมาใช้ในระบบองค์กรได้

3. ทักษะที่คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Satisfaction of Stakeholders Model)

Caldwell and Spinks (1990) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน 6 ด้าน จำนวน 43 รายการ ซึ่งเขาถือว่าเป็นเกณฑ์ “แบบอุดมคติ” (Ideal Type) แม้แต่โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงอาจจะมีไม่ครบทุกรายการ แต่ก็มิมีประโยชน์ที่จะใช้วัดความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนได้ ดังนี้

ด้านหลักสูตร ได้แก่ 1) โรงเรียนมีจุดหมายทางการศึกษาที่ชัดเจน 2) โรงเรียนมีแผนงานที่ได้รับการวางแผนไว้อย่างสมดุล และเป็นระบบ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้ 3) โรงเรียนมีแผนงานพัฒนานักเรียนให้มีทักษะที่ต้องการ 4) ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมของนักเรียนในระดับสูง

ด้านการตัดสินใจ ได้แก่ 1) บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายโรงเรียนในระดับสูง 2) คณะครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับโรงเรียนในระดับสูง และ 3) ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับโรงเรียนในระดับสูง

ด้านทรัพยากร ได้แก่ 1) โรงเรียนมีทรัพยากรอย่างพอเพียงที่จะช่วยให้ครูทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 2) โรงเรียนมีครูที่มีความสามารถ และมีแรงจูงใจ

ด้านภาวะผู้นำ มีผู้บริหารที่มีความสามารถ ได้แก่ 1) แบ่งสรรหน้าที่ และทรัพยากรเพื่อปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ 2) จัดสรรทรัพยากรได้สอดคล้องกับความต้องการทางการศึกษา 3) ตอบสนอง และสนับสนุนความต้องการของครู 4) ใส่ใจต่อการพัฒนาในวิชาชีพของครู 5) กระตุ้นครูเกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาวิชาชีพ และใช้ครูที่มีทักษะ 6) ตระหนักถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นในโรงเรียนในระดับสูง 7) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานอื่น ชุมชน ครู และนักเรียน 8) มีรูปแบบ

การบริหารที่ยืดหยุ่น 9) มีความพยายามที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 10) จัดให้มีข้อมูลย้อนกลับสำหรับครูอยู่ในระดับสูง และ 11) ตรวจสอบแผนงาน และวัดความก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมาย

ด้านบรรยากาศ ได้แก่ 1) โรงเรียนกำหนดค่านิยมที่สำคัญ 2) ผู้บริหาร ครู นักเรียนแสดงความผูกพัน จงรักภักดีต่อจุดหมาย และค่านิยมของโรงเรียน 3) จัดสภาพแวดล้อมน่าอยู่ ตื่นเต้น และท้าทายต่อครู และนักเรียน 4) มีบรรยากาศการยอมรับ และเชื่อถือกันของครู และนักเรียน 5) มีบรรยากาศความไว้วางใจ และบรรยากาศแบบเปิดในโรงเรียน 7) มีความคาดหวังในโรงเรียนว่านักเรียนทุกคนจะทำความดี 8) มีพันธะที่เข้มแข็งที่จะให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นในโรงเรียน 9) ผู้บริหาร ครู และนักเรียนคาดหวังความสำเร็จในระดับสูง 10) นักเรียนมีขวัญกำลังใจในระดับสูง 11) นักเรียนมีการยอมรับนับถือ และความเป็นเจ้าของของผู้อื่น 12) จัดให้นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อโรงเรียน 13) มีความเป็นระเบียบวินัยที่ดีในโรงเรียน 14) ผู้บริหารอาวุโสเกี่ยวข้องกับเรื่องของวินัยนักเรียนในระดับต่ำ 15) อัตราการขาดเรียนของนักเรียนต่ำ 16) อัตราการพักการเรียนของนักเรียนต่ำ 17) อัตราความประพฤติเหลวไหลของนักเรียนต่ำ 18) ครูมีขวัญกำลังใจในระดับสูง 19) ครูมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในระดับสูง 20) อัตราการขาดงานของครูต่ำ และ 21) การย้ายของครูมีเพียงเล็กน้อย

ด้านผลลัพธ์ ได้แก่ 1) อัตราการออกกลางคันของนักเรียนต่ำ 2) คะแนนทดสอบแสดงถึงความสำเร็จในระดับสูง และ 3) การศึกษาต่อ หรือหางานทำของนักเรียนอยู่ในระดับสูง

นอกจากนั้น Caldwell and Spinks ยังได้กล่าวถึงเกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรในโรงเรียนอีก 12 ประการ ดังนี้

ด้านกระบวนการ ได้แก่ 1) ความต้องการได้รับการกำหนด และจัดลำดับความสำคัญ 2) จัดลำดับความสำคัญสอดคล้องกับความต้องการ 3) ทรัพยากรการเงินถูกจัดสรรตามลำดับความสำคัญนั้น 4) คณะครู ผู้ปกครอง และนักเรียน มีส่วนร่วมด้วยอย่างเหมาะสม 5) ผู้มีส่วนร่วมมีความพึงพอใจในกระบวนการมีส่วนร่วม 6) มีการประเมินผลกระทบจากการจัดสรรทรัพยากร 7) มีการจัดทำเอกสารการเงินแก่คณะครู และบุคคลอื่นเพื่อความเข้าใจอยู่เสมอ 8) กำหนดระเบียบเพื่อติดตาม และควบคุมการใช้จ่ายที่เหมาะสม และ 9) สามารถโอนประเภทของเงินเมื่อความต้องการเปลี่ยนไป

ด้านผลลัพธ์ ได้แก่ 1) จุดมุ่งหมายทางการศึกษาที่จัดในลำดับสูงได้รับการตอบสนองจากแผนการจัดสรรทรัพยากรนั้นในทุกด้าน 2) รายจ่ายจริงเป็นไปตามที่ประมาณการไว้ แต่ยืดหยุ่นได้

เมื่อความต้องการเปลี่ยนไป และ 3) มีความเข้าใจ และยอมรับกันทั่วไปในผลลัพธ์จากการจ่ายงบประมาณ

Caldwell and Spinks ได้สรุปว่า ลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นประกอบด้วย 4 เรื่องใหญ่ ๆ คือ 1) เน้นเรื่องการเรียนรู้การสอน โดยผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำทางการศึกษา 2) ความสามารถในการตรวจสอบได้ทั้งจากท้องถิ่น จากรัฐ หรือจากส่วนกลาง ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนจะต้องบริหารงานภายใต้กรอบของท้องถิ่น ของรัฐ หรือของส่วนกลาง ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎ ระเบียบ นโยบาย หรือการจัดลำดับความสำคัญ 3) การมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมจากคณะครู ผู้ปกครอง และนักเรียน และ 4) การมีแผนงานเพื่อพัฒนาในวิชาชีพ เนื่องจากการบริหารแบบกระจายอำนาจต้องการให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน การกำหนดนโยบาย การจัดลำดับความสำคัญ การจัดสรรทรัพยากร กระบวนการเรียนการสอน และการประเมินผลที่เหมาะสม

Reynolds (1997) ได้เสนอแนะ เกณฑ์วัดความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็น 2 ระยะ กล่าวคือ ระยะที่ 1 เป็นการวัดความสำเร็จระหว่างการใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ ระยะที่ 2 เป็นการวัดความสำเร็จภายหลังการใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีรายละเอียดดังนี้

ระยะที่ 1 การวัดความสำเร็จระหว่างการใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีดังนี้ 1) การมีส่วนร่วมรับรู้ในผลที่เกิดขึ้นของผู้บริหารระดับสูง 2) การมีส่วนร่วมรับรู้ในผลที่เกิดขึ้นของครู และผู้เกี่ยวข้อง 3) การตระหนักถึงความต้องการของผู้เรียน 4) การคำนึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน 5) นวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 6) การสื่อสารที่ดีระหว่างครู ความสามัคคีของบุคคลทุกฝ่าย 7) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และภูมิใจในโรงเรียน 8) การรับทราบถึงโครงการที่เป็นประโยชน์ พัฒนาการของผู้เรียนเพิ่มขึ้น และ 9) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสนับสนุนของผู้ปกครองเพิ่มขึ้น

ระยะที่ 2 การวัดความสำเร็จภายหลังการใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีดังนี้

ด้านผู้บริหาร และคณะ ได้แก่ 1) คณะบริหาร ตกลง และยอมรับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานร่วมกัน 2) ความสำเร็จของคณะบริหารมาจากการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม

3) คณะบริหารมีความสัมพันธ์ที่ดี มีความร่วมมืออย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ4) สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจต่อการทำงานของคณะบริหาร

ด้านสถานศึกษา ได้แก่ 1) ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจวิสัยทัศน์ที่มุ่งอนาคตของสถานศึกษา 2) ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และร่วมมือช่วยเหลือกันเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 3) วิสัยทัศน์ของสถานศึกษานำไปสู่การปฏิบัติกิจกรรมประจำวันของครู ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง และ 4) ครูมีความพยายามประสานงาน และสร้างข้อผูกพันกันในการนำแผนการปฏิรูปสถานศึกษาไปใช้ให้เป็นประโยชน์แก่ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านหน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ 1) ความคาดหวังต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานบรรลุตามเป้าหมาย 2) สถานศึกษาต้องการ และได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือจากหน่วยงานต้นสังกัด 3) โครงการของแต่ละสถานศึกษามีความยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงได้เพิ่มมากขึ้น และ 4) โครงการของสถานศึกษาประสบความสำเร็จมากขึ้น

ด้านผู้เรียน ได้แก่ ผลประโยชน์แท้จริงที่ผู้เรียนได้รับจากการปฏิรูปสถานศึกษา และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน

นอกจากนี้ บุญมี เฌรยอด (2545) ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: วิถีและวิถีไทย ดังนี้ 1) นำแผนพัฒนาของโรงเรียนมาดำเนินการให้เป็นประโยชน์แก่นักเรียน 2) มีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของโรงเรียน 3) ทำงานเป็นทีม แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน 4) คิดวิเคราะห์หาวิธีการปรับปรุงงานโดยไม่ต้องรอผู้บริหารสั่ง 5) พอใจในระบบการประเมินผลการทำงานที่โรงเรียนใช้อยู่ 6) ได้พัฒนาตนเองจากการนิเทศ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียน 7) ได้นำผลการประเมินตนเองไปใช้ในการปรับปรุงส่วนรวมของโรงเรียน 8) รู้จัก และร่วมงานกับคนในชุมชนมากขึ้นจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ 9) พอใจกับการบริหารจัดการที่โปร่งใส และตรวจสอบได้ในโรงเรียน และ 10) มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และภูมิใจที่เป็นครูในโรงเรียนนี้

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การประเมินความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการประเมินการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา

และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยอาจแยกการประเมินเป็น 3 ด้าน ได้แก่ การร่วมคิดร่วมทำ (collaboration) ของผู้บริหาร และคณะ ความผูกพันต่อสถานศึกษา (school commitment) ของผู้บริหาร ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และผลประโยชน์ของผู้เรียน (student benefits) ซึ่งเป็นผลประโยชน์ที่ผู้เรียนพึงได้รับจากการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียนซึ่งเป็นการบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่แสดงถึงการมีประสิทธิผลของสถานศึกษา

ดังนั้นอาจให้นิยามของ ความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ว่าหมายถึง สถานศึกษามีการปฏิรูปการศึกษาด้วยการกระจายอำนาจการศึกษาให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาโดยคำนึงถึงผลประโยชน์แท้จริงที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดการร่วมคิดร่วมทำ มีความผูกพันต่อสถานศึกษา และผู้เรียนได้รับผลประโยชน์จากการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน

การร่วมคิดร่วมทำ (collaboration)

แนวคิดการทำงานแบบร่วมมือ (Collaboration) หรือ การร่วมคิดร่วมทำนั้น Cramer (1998) กล่าวว่า ในทางอุดมการณ์นั้น ความร่วมมือช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการแก้ปัญหา และแสวงหาทางออก ซึ่งบางครั้งก็สามารถกระทำได้ด้วยตนเอง แต่ในบางกรณีต้องอาศัยความร่วมมือจากทีมงาน โดยมีหลักการของความร่วมมือ หรือการร่วมคิดร่วมทำ ดังนี้

1. การทำงานที่มีเป้าหมาย เป็นการสร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นกับนักศึกษาซึ่งจะทำให้ นักศึกษาบรรลุศักยภาพสูงสุด
2. ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นเครื่องมือที่เอื้อต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยทั่วไป และเป็นส่วนหนึ่งของการมีส่วนร่วม
3. ความร่วมมือเป็นกระบวนการสองทางที่ช่วยส่งเสริมให้ทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันได้สามารถแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาคือที่แตกต่างกันได้อย่างอิสระ
4. ในความพยายามแสวงหาความร่วมมือนั้น ประกอบขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การทำงานได้

การร่วมคิดร่วมทำอาจจะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท กล่าวคือ ร่วมคิดร่วมทำในเชิงรูปธรรม คือ การร่วมคิดร่วมทำในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแนวปฏิบัติใน “เนื้องาน” ที่อยู่ในความรับผิดชอบ ได้แก่ เป้าหมาย ทรัพยากร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการแก้ปัญหา พัฒนาการขับเคลื่อน หรือผลักดันให้มีความก้าวหน้าการดำเนินงาน ผลลัพธ์ของการดำเนินงาน เป็นต้น ส่วนการร่วมคิดร่วมทำอีกประเภทหนึ่ง คือ การร่วมคิดร่วมทำในเชิงนามธรรม เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในลักษณะบรรยากาศของการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องของความรู้สึกร่วม ความเป็นอิสระ ความไม่แน่นอน ความเชื่อถือศรัทธา การไว้วางใจเชื่อใจ เป็นต้น ซึ่งการร่วมคิดร่วมทำเกี่ยวกับเนื้องานมักได้รับความร่วมมือ และเอาใจใส่จากสมาชิกอย่างจริงจัง และประสบผลสำเร็จมากกว่าการร่วมคิดร่วมทำในเชิงนามธรรม (ถวิล มาตรการเยี่ยม, 2544) นอกจากนี้ ถวิล มาตรการเยี่ยม ได้นำเสนอดัชนีชี้ผลสำเร็จของการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ ด้านธรรมชาติของการบริหารแบบร่วมคิดร่วมทำ ดังนี้ 1) คณะบุคคลมีส่วนร่วม และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียนอย่างเข้มแข็งจริงจัง และทั่วถึง 2) คณะครู-อาจารย์มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และทั่วถึง 3) ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างกว้างขวาง 4) คณะบุคลากรมีความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจสูง 5) คณะบุคลากร นักเรียน ชุมชน มีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนตามโอกาสอันควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดสรรทรัพยากร

จากแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า ความร่วมคิดร่วมทำ หมายถึง การบริหารสถานศึกษาที่เกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยผู้บริหาร และคณะมีการตกลง และยอมรับร่วมกัน มีการนิเทศ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ใช้การตัดสินใจของกลุ่ม ใช้ความสามัคคี และความร่วมมือของผู้บริหาร และคณะ รวมทั้งสมาชิกคนอื่นๆ มีความเข้าใจต่อคณะบริหาร

ความผูกพันต่อสถานศึกษา (school commitment)

สถานศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษา เพราะองค์กร คือ ระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหว มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ประกอบด้วย สิ่งนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนแปลง และผลผลิต (Katz and Kahn, 1979) และองค์กร คือ การรวบรวมการทำงานของบุคคลเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยรวม (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2000) ดังนั้น ความผูกพันต่อสถานศึกษาจึงเป็นความผูกพันต่อองค์กรขององค์กรทางการศึกษา

ความหมายของความผูกพันต่อสถานศึกษา

ความผูกพันในองค์กร สามารถแยกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ความผูกพันเป็นทางการ (formal attachment) ต่อบริษัทซึ่งแสดงออกโดยการไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด และความผูกพันทางจิตใจ และความรู้สึก (commitment) ซึ่งหมายถึงพนักงานมีความผูกพัน หรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ของนายจ้าง โดยมีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้าง และเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์กรจะได้บรรลุถึงเป้าหมายได้สะดวกขึ้น ในขณะที่ความผูกพันทางกายภาพต่อองค์กร (attachment) หมายถึง ความเต็มใจของบุคลากรในการรักษาสมาชิกภาพในองค์กรต่อไป ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) หมายความว่าความใกล้ชิดกันนั้น โดยรวมถึงทัศนคติที่หนักแน่น และเป็นไปในทางบวก (positive attitude) ต่อบริษัท (ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์, 2529) ซึ่ง Porter and Smith (1970) ได้ให้ความหมายว่า ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ลักษณะของความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อบริษัท ซึ่งจะถูกแบ่งออกเป็นรูปของ 1) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป 2) ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการทำงานให้องค์กร และ 3) มีความเชื่ออย่างแน่วแน่ และการยอมรับค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร ซึ่ง Buchanan (1974) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร และยินดีที่จะปฏิบัติงานภายในองค์กรจนบรรลุเป้าหมายสอดคล้องกับที่ Mowday, Steers and Porter (1982) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่เป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ยินดีที่จะอุทิศตนเองเพื่อปฏิบัติงานให้กับองค์กร ด้วยความเชื่อมั่น และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงมีลักษณะที่แตกต่างไปจากความจงรักภักดี (loyalty) ต่อบริษัทที่บุคคลมิได้มีเพียงแต่จะรักดีต่อบริษัทเท่านั้น แต่บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะเต็มใจให้การช่วยเหลือองค์กรของตนให้ประสบความสำเร็จ และมีความเจริญรุ่งเรืองต่อไปด้วย (Steers and Porter, 1983)

อาจสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อสถานศึกษา หมายถึง ความรู้สึกผูกพันต่อสถานศึกษาของบุคคลที่ยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมของสถานศึกษา เต็มใจ และให้ความร่วมมือที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของ และภาคภูมิใจในสถานศึกษา

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Steers (1977) ได้สรุปผลจากการศึกษาวิเคราะห์ผลงานของตนเอง ในปี 1976 และของ Buchanan ในปี 1974 พบว่า มีปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ 1) ลักษณะส่วนตัวของพนักงาน รวมทั้งอายุการทำงานในองค์กร และความแตกต่างในความรุนแรงของความต้องการ เช่น ความต้องการความสำเร็จในชีวิต 2) ลักษณะงาน เช่น ความมีความหมายของงานที่ทำ และโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การได้ข้อมูลป้อนกลับ 3) ประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ความน่าเชื่อถือได้ขององค์กรที่ผ่านมาในอดีต ตลอดจนคำพูด และความรู้สึกลูกของพนักงานอื่น ๆ ที่มีต่อองค์กร Mowday et al. (1982) ระบุว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรมี 4 ประการ คือ 1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา เพศ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร บุคลิกลักษณะ 2) ลักษณะบทบาท ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท 3) ลักษณะขององค์กร ได้แก่ ขนาดขององค์กร อายุขององค์กร 4) ประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ สัมพันธภาพในองค์กร พฤติกรรมการบริหาร นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเบญจรัตน์ เชนนุวัฒน์ชัย (2541) พบว่า ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทน และตัวแปรพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความยุติธรรม และยังได้รับอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมจากตัวแปรปัจจัยบุคคล ได้แก่ อายุ และอายุงาน และปัจจัยองค์กร ได้แก่ อายุองค์กร และขนาดองค์กร นอกจากนี้ ตัวแปรการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลทางตรงจากจากตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร และได้รับอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมจากตัวแปรความพึงพอใจในงานจากปัจจัยภายใน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความสำคัญของงาน ความมีเอกลักษณ์ในงาน ความหลากหลายของงาน การได้รับข้อมูลป้อนกลับ และจากปัจจัยบุคคล ปัจจัยองค์กร พฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา และวันวิสาข์ แสงประทุม (2547) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนเอกชนได้รับอิทธิพลทางตรงต่อจากตัวแปรความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และเจตคติต่อองค์กร และได้รับอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อจากตัวแปรปัจจัยงาน ได้แก่ ความก้าวหน้า ลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับ และตัวแปรปัจจัยอนามัย ได้แก่ สวัสดิการ/รายได้ ความมั่นคง การบังคับบัญชา และนโยบายการบริหาร โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงสุดได้แก่ ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมีความแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมที่ทำการศึกษานี้ ได้แก่ ลักษณะบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะบทบาท ลักษณะองค์การ ประสิทธิภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของความผูกพันต่อสถานศึกษา

เจริญ ว่องประชาณุกุล (2548) ระบุว่า มีงานวิจัยจำนวนมากได้ประยุกต์แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (QCQ) ของ Mowday et al., 1982) ซึ่งพัฒนาจาก Porter et al. (1974) เพื่อใช้วัดความผูกพันต่อองค์กรซึ่งสามารถนำมาพัฒนาจัดทำเป็นพฤติกรรมบ่งชี้องค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน โดยประยุกต์เข้ากับการบริหารโรงเรียน ดังนี้

1. ความเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยม ประกอบด้วยพฤติกรรม ดังนี้ 1) ความรู้สึกที่ค่านิยมของท่านสอดคล้องกับค่านิยมของโรงเรียน 2) ความรู้สึกภูมิใจ และยินดีที่จะบอกกับผู้อื่นว่าทำงานอยู่โรงเรียนนี้ 3) ความพอใจกับนโยบายที่ผู้บริหารโรงเรียนกำหนด เมื่อค่านิยมของโรงเรียนเปลี่ยนไปจากเดิมจะไม่มี ความผูกพัน 4) ความเต็มใจรับมอบอำนาจ และการตัดสินใจในการทำงานภายใต้เป้าหมาย และค่านิยมของโรงเรียน 5) ความคิดเห็นส่วนตัวโรงเรียนแห่งนี้ต่างไปจากที่แสดงออกในสาธารณะ และ 6) ความรู้สึกชื่นชอบโรงเรียนแห่งนี้เนื่องจากเป็นโรงเรียนที่มีค่านิยมเป็นของตนเอง

2. ความเต็มใจปฏิบัติงาน ประกอบด้วยพฤติกรรม ดังนี้ 1) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อช่วยให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ 2) ความเอาใจใส่ต่อความเป็นไปของโรงเรียน 3) ความยินดีทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายทุกอย่างเพื่อโรงเรียน 4) ความรู้สึกที่โรงเรียนนี้เป็นแรงบันดาลใจที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จในการทำงาน และ 5) ความตั้งใจเป็นอย่างมากที่ได้เลือกทำงานโรงเรียนนี้ ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ดีกว่าโรงเรียนอื่น

3. ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิก ประกอบด้วยพฤติกรรม ดังนี้ 1) ความรู้สึกที่โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่ดีที่สุดที่อยากทำงานด้วย 2) ความทุ่มเทกับงานอย่างเต็มที่ทั้งใน และนอกเวลาราชการ 3) ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของโรงเรียนมากกว่าเป็นลูกจ้าง 4) ความพอใจกับเงินเดือน และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับจากโรงเรียน 5) ความพอใจกับเงินเดือนระหว่างปริมาณงานที่ปฏิบัติกับ

เงินเดือนที่ได้รับ 6) ความรู้สึกบ่อยครั้งที่คิดจะลาออกจากโรงเรียนนี้ 7) ความรู้สึกว่าตนเองมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียนเพียงเล็กน้อย 8) ความรู้สึกว่าการเลือกทำงานในโรงเรียนนี้นับเป็นความผิดพลาด และ 9) ความยินดีที่จะย้ายไปทำงานที่โรงเรียนอื่นในหน้าที่ที่คล้ายคลึงกัน

Steers (1988) ได้ให้ความหมาย และองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ด้าน ดังนี้

1. ความเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยม คือ การที่บุคลากรมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และยอมรับอย่างจริงจังในการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร อันเนื่องมาจากเป้าหมายขององค์กร และของบุคลากรสามารถไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือเกิดความสอดคล้องกัน บุคคลจะประเมินองค์กร และรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ดี รู้สึกยินดี และภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิก หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เชื่อว่าองค์กรจะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้ และมองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกว่าอยู่ได้สถานะที่มีโอกาส และสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้

2. ความเต็มใจปฏิบัติงาน หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อองค์กรในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กร แสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ กำลังใจ และตั้งใจ อุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญาในการทำงานอย่างดี มีพฤติกรรมที่สม่ำเสมอ คงเส้นคงวาในการทำงาน เพื่อตอบสนอง หรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรได้สะดวกขึ้น มีความคิดเสมอว่างานคือ วิถีทางที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ จึงทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือผู้อื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรก็จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหา รวมทั้งมีความห่วงใยต่อความเป็นไปได้ขององค์กร

3. ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิก หมายถึง การแสดงออกซึ่งความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่โยกย้าย หรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน จะแสดงให้เห็นถึงความไม่เต็มใจ หรือปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์กร หรือเปลี่ยนงาน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน รายได้ สถานภาพ ตำแหน่ง ความมีอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีขึ้น เป็นความตั้งใจ และปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อยากสนับสนุน และสร้างสรรค์องค์กรให้ดีขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้น อาจกำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการ ได้ว่า ความผูกพันต่อสถานศึกษา หมายถึง ความรู้สึกผูกพันต่อสถานศึกษาของบุคลากร และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่ต้องการให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ โดยเห็นได้จากการที่ทุกฝ่ายเข้าใจวิสัยทัศน์บทบาทหน้าที่ และร่วมมือช่วยเหลือกัน ปฏิบัติกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา รวมทั้งความพยายาม ประสานงาน และสร้างข้อผูกพันกันในการนำแผนการปฏิรูปสถานศึกษาไปใช้ การพัฒนาตนเอง ของบุคลากร และความรู้สึกเป็นเจ้าของ และภาคภูมิใจในสถานศึกษา

ผลประโยชน์ของผู้เรียน (student benefit)

ผลประโยชน์ของผู้เรียนจากการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้

ผลประโยชน์ของผู้เรียนในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผลประโยชน์แท้จริงที่ผู้เรียนได้รับจากการปฏิรูปสถานศึกษา และการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน เน้นการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา เพราะการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงแนวคิด และวิธีการในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เจริญเต็มตามศักยภาพ และเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันของทุกฝ่าย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2542) ซึ่งในปี 2540 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกศ.) ได้ดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ โดยเริ่มจากการวางแผนแนวคิดพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ 1) แก่นแท้ของการเรียนการสอนคือ การเรียนรู้ของผู้เรียน 2) การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกแห่งทุกเวลาต่อเนื่องยาวนานตลอดชีวิต 3) ศรัทธาเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่สุดของการเรียนรู้ 4) ผู้เรียนเรียนรู้ได้ดีด้วยการสัมผัส และสัมผัส 5) สารที่สมควรเกิดขึ้นจากการเรียนรู้คือ ความรู้ ความคิด ความสามารถ และความดี จากแนวคิดพื้นฐานดังกล่าว ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีการเรียนรู้ทั้งที่เป็นของไทย และสากล นำมาจัดสาระ และกระบวนการเพื่อนำเสนอต่อหน่วยงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามทฤษฎีการเรียนรู้ 5 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุข 2) ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม 3) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด 4) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัย ศิลปะ ดนตรี กีฬา และ 5) ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัย การฝึกฝน กาย วาจา ใจ ซึ่งเป้าหมายของการนำทฤษฎีการเรียนรู้ที่ได้พัฒนาแล้วสู่การปฏิบัติ มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอกระบวนการเรียนการสอนที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2543)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้ดำเนินการรวบรวมแนวคิดทางทฤษฎีการเรียนรู้ และเสนอแนวทางการจัดกระบวนการเรียนรู้ ดังนี้ 1) จัดกิจกรรมเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามความสามารถทั้งด้านความรู้ จิตใจ อารมณ์ และทักษะต่าง ๆ 2) ลดการถ่ายทอดเนื้อหาวิชาลง ผู้เรียนกับผู้สอนมีบทบาทร่วมกัน ใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ในการแสวงหาความรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนจากสถานการณ์จริงที่เป็นประโยชน์ และสัมพันธ์กับชีวิตจริง เรียนรู้ความจริงในตัวเอง และความจริงในสิ่งแวดล้อมจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย 3) กระตุ้นให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการทดลองปฏิบัติด้วยตนเอง ครูทำหน้าที่เตรียมการจัดสิ่งเร้า ให้คำปรึกษา วางแนวกิจกรรม และประเมินผล กระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวนี้ คือ กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนสำคัญที่สุด ซึ่งหมายถึง การกำหนดจุดหมาย สาระกิจกรรม แหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียน และการวัดประเมินผลที่มุ่งพัฒนา “คน” และ “ชีวิต” ให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ เต็มความสามารถสอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และความต้องการของผู้เรียน กิจกรรมการเรียนรู้คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนได้สัมผัส และสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งที่เป็นเพื่อนมนุษย์ ธรรมชาติ และเทคโนโลยี ผู้เรียนได้ค้นคว้า ทดลองฝึกปฏิบัติ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จนค้นพบสาระสำคัญของบทเรียน ได้ฝึกวิธีคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์จินตนาการ และสามารถแสดงออกได้ชัดเจน มีเหตุผล ครุมีบทบาทปลุกเร้า และเสริมแรงศิษย์ในทุกกิจกรรมให้ค้นพบคำตอบ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมทั้งการร่วมทำงานเป็นกลุ่ม จัดกิจกรรมปลูกฝังคุณธรรม ความมีวินัย รับผิดชอบในการทำงาน ผู้เรียนมีโอกาฝึกการประเมิน และปรับปรุงตนเอง ยอมรับผู้อื่น สร้างจิตสำนึกในความเป็นพลเมือง และเป็นพลโลก การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทุกที่ ทุกเวลา เกิดขึ้นได้ในหลายระดับทั้งในตัวผู้เรียน ในห้องเรียน และนอกเหนือไปจากห้องเรียนที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ดังนั้น การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุดควรคำนึงถึงประเด็นสำคัญ ดังนี้ 1) สมรรถนะของมนุษย์มีศักยภาพในการเรียนรู้สูงสุด 2) ความหลากหลายของสติปัญญา 3) การเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์ตรง

อาจสรุปได้ว่า การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสำคัญที่สุด หมายถึง การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ผู้เรียนสามารถนำวิธีการเรียนรู้ไปใช้ในชีวิตจริงได้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนเพื่อพัฒนาผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543) ในฐานะหน่วยปฏิบัติที่ดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งแต่ระดับปฐมวัย ประถมศึกษา จนถึงมัธยมศึกษาตอนต้น เป็น

หน่วยงานที่ต้องดูแลจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนในโรงเรียนจำนวนมากที่สุดของประเทศ ได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ที่จัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขโดยใช้กระบวนการเรียนรู้ 5 ลักษณะ คือ 1) การเรียนรู้อย่างมีความสุข 2) การเรียนรู้แบบองค์รวม 3) การเรียนรู้จากการคิดและปฏิบัติจริง 4) การเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น และ 5) การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้อย่างมีความสุข: เรียนรู้อย่างสุขสันต์ด้วยกันทุกคน เป็นสภาพของการจัดการเรียนการสอนในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย มีอิสระยอมรับความแตกต่างของบุคคล มีความหลากหลายในวิธีการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีประสบการณ์แห่งความสำเร็จ และได้พัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพ ซึ่งมีแนวทางสำคัญคือ บทเรียนต้องเป็นเรื่องใกล้ตัว มีความหมาย มีประโยชน์ กิจกรรมการเรียนรู้ต้องมีความหลากหลาย สื่อการเรียนต้องน่าสนใจ การประเมินผลมุ่งเน้นตามศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนต้องแสดงออกอย่างนุ่มนวล เป็นมิตร มีเมตตา อ่อนน้อม เข้าใจ ยอมรับกันและกัน ให้กำลังใจ และเกื้อกูลกัน

2. การเรียนรู้แบบองค์รวม: การบูรณาการสาระ และกระบวนการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อย่างสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อเนื่องกลมกลืนกันทั้งในเรื่องใกล้ตัวในท้องถิ่น สิ่งแวดล้อมที่อาศัยอยู่ ทั้งเรื่องของท้องถิ่น เรื่องของสากล การเปลี่ยนแปลง และแนวโน้มต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมโลกซึ่งมีผลทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจเรื่องที่เรียนรู้อย่างชัดเจน ลึกซึ้ง ครอบคลุม มีความหมายต่อการนำไปใช้ในการดำรงชีวิต และแก้ปัญหาสภาพสังคม

3. การเรียนรู้จากการคิด และการปฏิบัติจริง: เรียนโดยใช้สมอง และสองมือ การคิดเป็นความสามารถของสมอง ในการประมวลข้อมูลความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้เป็นความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสมสอดคล้องกัน เมื่อได้คิดแล้วก็ต้องนำไปปฏิบัติจริง จึงจะเกิดการเรียนรู้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ การจัดการเรียนให้ได้ฝึกคิด และปฏิบัติจริงนี้ ต้องฝึกจากประสบการณ์ตรง จากแหล่งความรู้ คือ เหตุการณ์ และ สิ่งแวดล้อมรอบตัวต่าง ๆ ด้วยการฝึกสังเกต คิดอย่างรอบคอบ ปฏิบัติอย่างจริงจัง และสรุปผลเป็นองค์ความรู้ของตนเอง

4. การเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น: เรียนร่วมกันรู้ร่วมกัน เป็นกระบวนการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยมีการถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ วัฒนธรรม อารมณ์ และสังคมร่วมกัน ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย ช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นการ

ปลูกฝังคุณธรรมที่ดีงาม การทำงานร่วมกัน ทำให้พัฒนาทั้งทักษะทางสังคม และทักษะการทำงานที่ดีด้วย

5. การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง: เรียนอย่างไรใครควรทบทวนตนเองรอบด้าน เป็นการรับรู้ผลการเรียนรู้ และความถนัดของตนเอง เน้นการเรียนรู้กระบวนการว่า การเรียนรู้แต่ละครั้งเกิดขึ้นอย่างไร เรียนรู้ด้วยวิธีการอะไร มีขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนจบอย่างไร เรียนด้วยวิธีการอะไร มีขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนจบอย่างไร โดยเปิดโอกาส และจัดสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้ศึกษาวิเคราะห์ ประเมินจุดดี จุดด้อย และปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของตนเองของเพื่อนไปสู่การปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ให้เหมาะสม พร้อมที่จะนำไปใช้ในการเรียนรู้ครั้งต่อไป

ในการดำเนินงานนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้เน้นย้ำในเรื่องความเชื่อว่า ต้องเริ่มต้นจากความเชื่อมั่นในศักยภาพของผู้เรียน และดำเนินงานภายใต้หลักการผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเชื่อมโยงกับสภาพชีวิตจริง ซึ่งการที่ได้จะเกิดการเรียนรู้ใน 5 ลักษณะ ดังกล่าวได้นั้น ต้องมีแนวทางในการจัดการเรียนรู้ให้แก่เด็ก 3 ประการ คือ 1) การจัดการเรียนรู้สิ่งที่สอดคล้องกับท้องถิ่นโดยบูรณาการทักษะความพร้อมทุกด้านเป็นองค์รวมจัดเนื้อหาสอดคล้องสัมพันธ์เชื่อมโยงกับสภาพท้องถิ่น การดำรงชีวิต วิทยาการใหม่ ๆ และเนื้อหา สิ่งที่เป็นความต้องการของผู้เรียน 2) การจัดกิจกรรมที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ หรือเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยผู้เรียนมีอิสระในการเลือกสิ่งที่เรียนตามความสนใจ และความสามารถของตนเองจากแหล่งเรียนรู้ที่ต้องการ ผู้เรียนได้ฝึกคิดวิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติจริง สรุป และสร้างความรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียนมีโอกาสได้ปฏิสัมพันธ์ และเรียนรู้จากบุคคลอื่น ผู้เรียนได้ทำกิจกรรมที่ท้าทาย และเกิดความสำนึก ผู้เรียนมีโอกาสได้วิเคราะห์การเรียนรู้ของตนเอง และวางแผนพัฒนาตนเอง ผู้เรียนได้เรียนรู้ในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย อบอุ่น ยอมรับ ผู้เรียนได้มีโอกาสนำความรู้ที่เรียนไปใช้อย่างมีความหมาย 3) การประเมินผลตามสภาพที่แท้จริง ผู้เรียนได้ประเมินตนเองเพื่อการปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่องอย่างต่อเนื่อง ประเมินผลโดยบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ปกครอง ครู เพื่อน ประเมินคุณลักษณะทุกด้าน โดยใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และโดยวิธีการหลากหลายที่เหมาะสม นำผลการประเมินมาใช้อย่างคุ้มค่าในการพัฒนาตนเอง ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนรู้ของตนเองให้เหมาะสม ผู้จัดการเรียนรู้ นำผลการประเมินมาใช้ในการหาทางพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพความรู้ ความคิด และลักษณะของผู้เรียนแต่ละคนเพื่อการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารโรงเรียนนำข้อมูลมาใช้ในการปรับเปลี่ยนนโยบายแนวทางการบริหารจัดการของโรงเรียนให้เหมาะสม เอื้อประโยชน์

สูงสุดต่อการเรียนรู้ของเด็ก ผู้ปกครองนำผลการประเมินมาใช้ในการจัดกิจกรรมสนับสนุนบุตรหลานให้พัฒนาเต็มตามศักยภาพที่มีอยู่

ดังนั้น การปฏิรูปการเรียนรู้ จึงมีเป้าหมายที่สำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้เป็น คนเก่ง คนดี และมีความสุข โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างประสบการณ์ทำให้ผู้เรียนพัฒนาทุกด้านโดยองค์รวม ผู้เรียนได้เรียน/เล่น อย่างมีความสุข การเรียนรู้มีความหมายต่อตัวผู้เรียน เพราะเกิดจากความสนใจ การคิด ค้นคว้า กระทำ การทดลอง วิเคราะห์ แก้ปัญหา สรุปผลการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบด้วย ตัวผู้เรียนเองโดยการประสานความร่วมมือดำเนินการและวางแผนอย่างจริงจังของโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน

ตัวบ่งชี้การเรียนรู้ของผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกศ.) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้การเรียนรู้ของผู้เรียน และตัวบ่งชี้การสอนของครู จากการสังเคราะห์ทฤษฎีการเรียนรู้ 5 ได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2543)

1. ตัวบ่งชี้การเรียนรู้ของผู้เรียน ได้แก่ 1) ผู้เรียนมีประสบการณ์ตรงสัมพันธ์กับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2) ผู้เรียนฝึกปฏิบัติจนค้นพบความถนัด และวิธีการของตนเอง 3) ผู้เรียนทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม 4) ผู้เรียนฝึกคิดอย่างหลากหลาย และสร้างสรรค์จินตนาการ ตลอดจนได้แสดงออกอย่างชัดเจน และมีเหตุผล 5) ผู้เรียนได้รับการเสริมแรงให้ค้นหาคำตอบแก้ปัญหาทั้งด้วยตนเอง และร่วมด้วยช่วยกัน 6) ผู้เรียนได้ฝึกค้นรวบรวมข้อมูล และสร้างสรรค์ความรู้ด้วยตนเอง 7) ผู้เรียนเลือกทำกิจกรรมตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของตนเองอย่างมีความสุข 8) ผู้เรียนฝึกตนเองให้มีวินัย และรับผิดชอบในการทำงาน และ 9) ผู้เรียนฝึกประเมิน ปรับปรุงตนเอง และยอมรับผู้อื่น ตลอดจนสนใจใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง

2. ตัวบ่งชี้การสอนของครู ได้แก่ 1) ครูเตรียมการสอนทั้งเนื้อหา และวิธีการ 2) ครูจัดสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศที่ปลูกฝังใจ และเสริมแรงให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ 3) ครูเอาใจใส่ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และแสดงความเมตตาต่อผู้เรียนอย่างทั่วถึง 4) ครูจัดกิจกรรม และสถานการณ์เพื่อให้ผู้เรียนได้แสดงออก และคิดอย่างสร้างสรรค์ 5) ครูส่งเสริมให้ผู้เรียนฝึกคิด ฝึกทำ และฝึกปรับปรุงตนเอง 6) ครูส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม พร้อมทั้งสังเกตส่วนดี และปรับปรุง

ส่วนค้อยของผู้เรียน 7) ครูใช้สื่อการสอนเพื่อฝึกการคิด การแก้ปัญหา และการค้นพบความรู้ 8) ครูใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมประสบการณ์กับชีวิตจริง 9) ครูฝึกฝนกิจกรรมรายาท และวินัยตามวิถีวัฒนธรรมไทย และ 10) ครูสังเกต และประเมินพัฒนาการของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

ลักษณะตัวบ่งชี้แสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมการเรียนของผู้เรียน และพฤติกรรมการสอนของครูมีลักษณะต่อเนื่องผสมกลมกลืนกัน ตัวบ่งชี้หลายข้ออาจเกิดขึ้นได้ทั้งก่อนการเรียนการสอน ระหว่างการเรียนการสอน และหลังการเรียนการสอน ตัวบ่งชี้การเรียนการสอนที่ผู้เรียนสำคัญที่สุดชุดนี้ได้เผยแพร่ไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นหน่วยปฏิบัติอย่างกว้างขวาง มีการปรับแต่งเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละหน่วยงาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2543)

สิรrani วสุภัทร (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการนิเทศการศึกษาที่สนับสนุนการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียน 10 ข้อ และเกณฑ์การประเมินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครู 11 ข้อ ดังนี้

1. เกณฑ์การประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้แก่ 1) ผู้เรียนได้เรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการ และสนใจ 2) ผู้เรียนได้วางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) ผู้เรียนได้ปฏิบัติ และศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง 4) ผู้เรียนได้อภิปราย และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ อย่างหลากหลาย 5) ผู้เรียนได้เรียนรู้ และทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เช่น เพื่อน ผู้ปกครอง บุคคลในชุมชน 6) ผู้เรียนได้ใช้ความรู้ ความสามารถหลาย ๆ ด้าน 7) ผู้เรียนได้สรุปความรู้ด้วยตนเอง 8) ผู้เรียนได้ทบทวนสิ่งที่เรียนรู้ วิธีการที่ใช้เรียนรู้ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการเรียนรู้ 9) ผู้เรียนได้มีโอกาสเผยแพร่สิ่งที่ผู้เรียนได้ทำการศึกษาค้นคว้า และ 10) ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างสนุกสนาน และมีความสุข

2. เกณฑ์การประเมินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครู ได้แก่ 1) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เลือกเรื่องที่จะเรียนตามความสนใจ 2) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้วางแผนการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง 3) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติ และค้นคว้าด้วยตนเอง 4) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้อภิปราย และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ 5) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้สะท้อนความคิดต่อการเรียน และเรื่องที่เรียน 6) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้แสวงหาความรู้ และสรุปความรู้ด้วยตนเอง 7) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้ใช้ความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้าน 8) จัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับธรรมชาติของ

ผู้เรียน และเนื้อหาวิชา 9) ใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ 10) ประเมินผู้เรียนจากพัฒนาการ และพฤติกรรมตามสภาพจริงด้วยวิธีการ และเครื่องมือที่หลากหลาย และ 11) เคยจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้โครงงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผลประโยชน์ของผู้เรียน หมายถึง ผลประโยชน์แท้จริงที่ผู้เรียนได้รับจากการปฏิรูปสถานศึกษา และการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นั่นคือ ผลประโยชน์ที่ผู้เรียนได้รับจากการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งผู้เรียนต้องได้รับการจัดประสบการณ์จากการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ตามทฤษฎีการเรียนรู้ 5 ลักษณะ ได้แก่ การเรียนรู้ได้อย่างมีความสุข การเรียนรู้แบบองค์รวม การเรียนรู้จากการคิด และปฏิบัติจริง การเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น และการเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง โดยการใช้ความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้านในการเรียนรู้

รายงานการวิจัยเกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้นำเสนอรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยนำเสนอรายงานวิจัยแบ่งเป็นกลุ่มตามตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา 2) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 3) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และ 4) ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

รายงานการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำทางวิชาการได้รับความสนใจจากนักวิชาการอย่างกว้างขวาง โดยมีการทำวิจัยทั้งใน และต่างประเทศ อาทิ

จันทราณี สงวนนาม (2533) ได้ทำการศึกษาเรื่อง คุณลักษณะบางประการของผู้บริหารบรรยาการของโรงเรียน และความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และค้นหาคุณลักษณะของผู้บริหาร และปัจจัยที่สัมพันธ์ และสามารถทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ปีการศึกษา 2532 ซึ่งแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มของ

โรงเรียนที่ได้รับการประเมิน และคัดเลือกกว่าเป็นโรงเรียนดีเด่นจังหวัดละ 1 โรงเรียน กับกลุ่มของโรงเรียนทั่วไปที่ไม่เคยเป็นโรงเรียนดีเด่นกลุ่มละ 1 โรงเรียน เพื่อนำผลที่ค้นพบไปเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหาร ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนประถมศึกษา 2 ลักษณะ คือ โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน และได้รับการคัดเลือกกว่าเป็นโรงเรียนดีเด่น กับโรงเรียนที่ไม่เคยผ่านเกณฑ์การประเมิน และไม่เคยได้รับการคัดเลือกกว่าเป็นโรงเรียนดีเด่นจังหวัดละ 1 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหาร และครู รวมทั้งสิ้น 876 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ t-test, Chi-square และสถิติวิเคราะห์จำแนกกลุ่ม (discriminant analysis)

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมการแก้ปัญหาแบบระดมสมองมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ 2) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบความสำเร็จ 3) โรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จมีบรรยากาศโรงเรียนดีกว่าโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จ และ 4) ตัวแปร 6 ตัว ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารด้านการแก้ปัญหา ทั้งด้วยวิธีระดมสมอง และด้วยวิธีระบบ การเป็นผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศของโรงเรียน แบบของผู้นำ และความพึงพอใจในงานของครู รวมกันสามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา ได้ถูกต้องร้อยละ 72.46

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์ทั่วไปของการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่เปิดสอนทั้งระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาในโรงเรียนเดียวกันทั้งประเทศ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงเรียนเอกชนที่เปิดสอนทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในแห่งเดียวกัน ปีการศึกษา 2535 จำนวน 230 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ครูใหญ่จำนวน 230 คน และครู 981 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ประกอบด้วย สถิติพื้นฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์ความแปรปรวนสองทาง สหสัมพันธ์พหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแต่ละขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งทางการบริหารแตกต่างกัน มีประสิทธิผลไม่ต่างกัน แต่ประสิทธิผลของโรงเรียนจะแปรปรวนไปตามวุฒิทางการศึกษาของครูใหญ่ และประสิทธิผลของโรงเรียนแตกต่างกันตามขนาด ประเภท และที่ตั้ง 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ Bass สามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ผู้บริหาร

เป็นครูใหญ่ และผู้รับใบอนุญาตได้ร้อยละ 74.33 โดยทำนายประสิทธิผลได้มากกว่าการดำรงตำแหน่งแบบอื่น ๆ และสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในโรงเรียนที่ครูมีความสามัคคีสูงได้มากกว่าโรงเรียนที่ครูมีความสามัคคีต่ำ 3) ปัจจัยด้านโรงเรียน ปัจจัยด้านชีวิตสังคมของผู้บริหาร ปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหาร และปัจจัยด้านครูมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหาร ปัจจัยด้านครู และปัจจัยด้านโรงเรียนสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ร้อยละ 53.45 ส่วนปัจจัยด้านชีวิตสังคมของผู้บริหารสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ร้อยละ 9.04 โดยตัวแปรที่เป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนเป็นลำดับแรก คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ นอกจากนี้ยังพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่รับเงินอุดหนุนจากรัฐ และยังเป็นตัวทำนายที่ดีต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก และโรงเรียนเอกชนที่ขอจัดตั้งโดยบุคคล

อรอนงค์ ระงับพิศย์ (2538) ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ และสภาพการณ์เทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแตกต่างกัน กรณีศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวม และทุกรายองค์ประกอบ ส่วนผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับปานกลางทั้งโดยภาพรวม และทุกรายองค์ประกอบ โดยองค์ประกอบด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนอยู่ในระดับมากในลำดับสูงสุด และการจัดการด้านการเรียนการสอนอยู่ในระดับมากในลำดับต่ำสุด และผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการสูงกว่าผู้บริหารที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ

กาญจน์ เรืองมนตรี (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหาร และการจัดการศึกษาศาสนศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวปฏิรูปการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และศึกษาเครื่องบ่งชี้ประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษา 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษา 3) ค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดี และสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหาร และการจัดการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามหาสารคาม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวปฏิรูปการศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factors analysis) วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายใน (internal correlation) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลการบริหาร และการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาคือครอบคลุม 3 ด้านได้แก่ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัวผู้บริหาร ด้านพฤติกรรมกาปฏิบัติ ด้านปัจจัยสนับสนุน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิผลการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้านคือ ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ด้านความพึงพอใจของครู ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน 2) องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพส่วนตัวผู้บริหาร ด้านพฤติกรรมกาปฏิบัติ และด้านปัจจัยสนับสนุน มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับประสิทธิผลการบริหาร และการจัดการศึกษาโดยรวม และรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) พฤติกรรมกาปฏิบัติ ปัจจัยสนับสนุน และบุคลิกภาพส่วนตัวผู้บริหาร สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหาร และจัดการศึกษาได้ร้อยละ 72.50

Cotton and Sarvad (1983) สรุปว่าผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิผลมักมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้ 1) สื่อสารกับผู้ร่วมงานทุกคนอย่างชัดเจนว่าผู้บริหารตั้งความหวังไว้สูง 2) สื่อสารเกี่ยวกับความคาดหวังสูง โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน และ 3) สังเกตการณ์สอนตามห้องเรียนบ่อยๆ

Hall (1986) ทำการวิจัยเปรียบเทียบ โรงเรียนที่มีความแตกต่างด้านเศรษฐกิจ และสังคมในรัฐ Seattle สหรัฐอเมริกา พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงสถิติระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนกับการรับรู้พฤติกรรมกาเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน ความสัมพันธ์ดังกล่าวได้รับการยืนยันว่าเป็นจริงมากขึ้นเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลของผู้เรียนกลุ่มใหญ่ที่มาจากครอบครัวที่มีรายได้ต่ำ และงานวิจัยนี้สรุปว่า ในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการสูง จะมีประสิทธิภาพมากกว่าโรงเรียนที่ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ

Buzzi (1991) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพของโรงเรียนกับการเลือกมิติตามเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา รัฐคอนเนคติกัต ผลการวิจัย

พบว่า องค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียน และเป็นตัวทำนายความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนด้วย

Rodriguez (1997) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ และวัฒนธรรมองค์กร ตามการรับรู้ของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาในรัฐนิวยอร์ก ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการจะทำให้ผู้ร่วมงาน และชุมชนมีความผูกพันต่อสถาบัน และกิจกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการจะเกี่ยวกับการนิเทศการสอน การสร้างบรรยากาศของโรงเรียน และการทำงานร่วมกับชุมชน

Supovitz and Poglinco (2001) ทำวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการในการปฏิรูปการเรียนการสอนที่ยึดมาตรฐาน พบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยการ 1) สร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับครู 2) เน้นความร่วมมือ และการสื่อสาร 3) สร้างและพัฒนาผู้นำคนอื่น ๆ 4) ประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง 5) กำหนดกรอบความรับผิดชอบในการทำงาน 6) สังเกตการสอน และผลที่เกิดจากการสอน 7) อำนวยความสะดวกให้ครูได้รับการพัฒนาทางวิชาการ 8) บริหารจัดการเวลาโดยเน้นความสำคัญแก่การเรียนการสอน 9) เป็นผู้สนับสนุน และให้บริการแก่ครู 10) มุ่งให้ความสนใจที่ผลงาน

Water and Others (2003) ทำการสังเคราะห์งานวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบว่าในช่วง 30 ปีที่ผ่านมา งานวิจัยได้บอกระบบอะไรบ้างเกี่ยวกับผลของภาวะผู้นำที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ซึ่งในบทนำของรายงานวิจัยระบุว่า ไม่มีวิธีแก้ปัญหาวิธีใดที่สามารถนำมาใช้ได้ผลสมบูรณ์แบบ ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางการศึกษา หรือปัญหาขององค์กรใด ๆ ก็ตาม เช่นเดียวกันกับเรื่องภาวะผู้นำซึ่งถือว่าเป็นเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของการศึกษา อย่างไรก็ตามผลการวิจัยที่เรียบเรียงใหม่ให้สะดวกต่อการเข้าถึง และการประยุกต์ใช้ของผู้บริหารย่อมสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของภาวะผู้นำทางวิชาการได้ สำหรับข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า 1) มีความสัมพันธ์อย่างเด่นชัดระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน 2) การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย 3) มีพฤติกรรมภาวะผู้นำ 21 ข้อที่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ พฤติกรรมภาวะผู้นำในด้าน 1) คำนึงถึงวัฒนธรรมองค์กร 2) วางระเบียบและแนวทางการปฏิบัติงาน 3) ออกกฎข้อบังคับที่ปกป้องครูให้สามารถทุ่มเทเพื่อการสอน 4) แสวงหาทรัพยากร 5) สร้างและพัฒนาหลักสูตร การสอน และการวัดผล 6) กำหนดจุดเน้นในเป้าหมาย 7) แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดผล และ

การสอน 8) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม 9) ให้รางวัลสำหรับความสำเร็จ 10) มีทักษะการสื่อสาร 11) เป็นนักประชาสัมพันธ์ 12) ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมตัดสินใจ 13) ยอมรับทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว 14) มีมนุษยสัมพันธ์ 15) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 16) มองโลกแง่ดี 17) มีอุดมการณ์ 18) ติดตามความก้าวหน้าของโรงเรียน 19) ยืดหยุ่น ปรับตัวง่าย 20) ดำเนินถึงสถานการณ์ 21) เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดสติปัญญา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บุญมี เณรยอด (2545) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: วิถีและวิถีไทย ได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ควบคู่กับภารกิจหลักของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีและหลักการบริหารการศึกษา เพื่อจำแนกสมรรถนะที่จำเป็นแล้วกำหนดเป็นตัวบ่งชี้เพื่อวัดสมรรถนะตามกรอบการดำเนินงานในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การตรวจสอบได้ การบริหารจัดการตนเอง การบริหารจัดการหลายระดับ และการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน จากนั้นนำไปปรึกษากับผู้บริหารโรงเรียนในโครงการทุกสังกัด 15 โรงเรียน แล้วจัดการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมทั้งทำการสนทนาลึกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารโรงเรียน และครู-อาจารย์ที่เป็นผู้ประสานงานโครงการที่ได้รับคัดสรรทั้ง 4 ภาค เพื่อพิจารณาและจัดอันดับความสำคัญของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะ

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา มี 13 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ผู้ร่วมงานศรัทธา 2) ทำงานเป็นทีม 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) มีมนุษยสัมพันธ์ 7) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร 8) กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ 9) ซื่อสัตย์โปร่งใส 10) เป็นผู้ประสานที่ดี 11) เป็นประชาธิปไตย 12) ส่งเสริมสนับสนุน และ 13) เป็นแบบอย่างที่ดี โดยลำดับความสำคัญ 5 สมรรถนะแรก คือ ผู้ร่วมงานศรัทธา ทำงานเป็นทีม เป็นผู้นำทางวิชาการ มีวิสัยทัศน์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการมีความสัมพันธ์กับลักษณะ หรือวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหารโรงเรียน การพัฒนาบุคลากร การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ การประกันคุณภาพภายในโรงเรียน การวิจัยปฏิบัติการ และการพัฒนาชุมชน และให้ข้อสังเกตว่า ความสำเร็จของการดำเนินงานของผู้บริหารต้องเริ่มต้นที่ตัวผู้บริหารทั้งสิ้น

สุวิมล ว่องวานิช (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะ และทักษะของบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า ระดับคุณลักษณะ และทักษะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 9 ด้าน ของบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ ด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ความเป็นผู้สร้างสรรค์ ความเป็นวิชาชีพ ความเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นผู้ใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง การเป็นผู้เสริมพลังอำนาจ ทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม และทักษะการจัดความขัดแย้ง มีคุณลักษณะ และทักษะสูงทุก ๆ ด้าน นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า 1) บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งบริหาร มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ความเป็นผู้สร้างสรรค์ ความเป็นวิชาชีพ ความเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นผู้ใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง การเป็นผู้เสริมพลังอำนาจ ทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม และทักษะการจัดความขัดแย้ง สูงกว่าบุคลากรทางการศึกษาดำแหน่งครู 2) บุคลากรทางการศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ความเป็นผู้สร้างสรรค์ ความเป็นวิชาชีพ ความเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นผู้ใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง การเป็นผู้เสริมพลังอำนาจ ทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม และทักษะการจัดความขัดแย้ง สูงกว่าบุคลากรทางการศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโท

สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์ (2550) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ศึกษาความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานตามที่คาดหวัง และที่เป็นจริงของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) วิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานตามที่เป็นจริง และประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อน และหลังการพัฒนาตามแผนการพัฒนาบุคลากร 4) หาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กับประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงาน ภายหลังการพัฒนาตามแผนการพัฒนาบุคลากร 5) ค้นหาตัวพยากรณ์ที่ดีในการพยากรณ์ และสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรที่ใช้การวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเบญจมราชานุสรณ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามันนทบุรี เขต 1

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในช่วงชั้นที่ 3 ถึง ช่วงชั้นที่ 4 หรือชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 146 คน ตัวแปรที่ใช้ศึกษา ได้แก่ ตัวแปรต้น มี 2 ตัวแปร คือ 1) สมรรถนะหลัก และ 2) สมรรถนะในงาน ตัวแปรเกณฑ์ มี 2 ตัวแปร คือ 1) ประสิทธิภาพขององค์กร 2) ผลการปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนาจาก ข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาเอกสาร งานวิจัย และข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สถิติที่ใช้ คือ การทดสอบค่าที ค่าเฉลี่ย การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้าน การบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม และ ด้านความร่วมมือร่วมใจ สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 20 สมรรถนะ มี สมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นที่ผู้เรียน ด้านการทำงาน เป็นทีม และด้านความรู้ในสายวิชาชีพ 2) ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน ตามที่คาดหวังกับที่เป็นจริงก่อนการพัฒนาตามแผนพัฒนามูลนิธิสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านความร่วมมือร่วมใจ และสมรรถนะในงานร่วมทุกสมรรถนะที่กลุ่มงานส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงต่ำกว่าระดับ ความคาดหวัง ส่วนภายหลังการพัฒนาสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานของทุกกลุ่มงานมี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ และสูงกว่าระดับความคาดหวัง 3) ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะ ในงานตามที่เป็นจริงภายหลังการพัฒนาเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนามีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประสิทธิภาพขององค์กรมีค่าเฉลี่ยรวม ทุกด้าน และรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการปฏิบัติงานมี ค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน และรายด้านสูงขึ้น และ 4) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานภายหลังการพัฒนารวมทุกด้าน และรายด้านไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล ขององค์กร และ 5) ไม่มีตัวพยากรณ์ที่ดีพอที่สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้

Hamlin (1990) ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1) การแสดงออก ถึงความสนใจ และการมีส่วนร่วมกับทีมงาน 2) มีบุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดการองค์กร 3) แสดงออก

ถึงการรักษามาตรฐานของงานโดยการติดตามอย่างใกล้ชิด ให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น 4) ให้แนวทาง กำลั้งใจ และสนับสนุนผู้ร่วมงาน 5) ปรึกษาหารือร่วมกันกับคณะทำงานในการตัดสินใจ ยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) ตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม และการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ ๆ จนเกิดความสมดุล 7) มีประสิทธิผล ในการมอบหมายงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

รัตนา ศิริขยานันท์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศ ภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับ วัฒนธรรมโรงเรียน และการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม โรงเรียนกับการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียน และ 3) วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน นิเทศภายในโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด นครปฐม จำนวน 64 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูล คือครู จำนวน 361 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน และการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียน สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมโรงเรียนโดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งรายด้าน พบว่า การพัฒนากลุ่ม อยู่ในระดับมาก ส่วนการช่วยเหลือครูโดยตรง การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาบุคลากร และการวิจัยเชิงปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง 2) วัฒนธรรมโรงเรียนกับการ ปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง 3) วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อ การปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม คือ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน และความเอื้ออาทร วัฒนธรรมโรงเรียนที่ไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน นิเทศภายในโรงเรียนได้แก่ การมอบอำนาจ การตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ การยอมรับ ความซื่อสัตย์สุจริต และความหลากหลายของบุคลากร

บรรเจิด อยู่ยืนยง (2544) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน และมาตรฐานการบริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี 2) ปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 150 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สร้างจากแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของ Patterson และคณะ และมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สร้างจากแนวคิดการบริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2541 สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความแปรปรวน ทดสอบค่าที และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูปฏิบัติการสอนในภาพรวมแตกต่างกัน 2) มาตรฐานการบริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูปฏิบัติการสอนในภาพรวมแตกต่างกัน 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี คือปัจจัยด้านคุณภาพ การบูรณาการ ความมุ่งประสงค์ขององค์กร การยอมรับ และความหลากหลาย

อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 36 โรงเรียน มีผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร และครูเป็นผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สร้างจากแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนของ Patterson และคณะ และการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา ตามมาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับสามด้านแรก คือ การยอมรับ การมอบอำนาจ ความไว้วางใจ และระดับมาก

ที่เป็นลำดับท้ายสุดตามลำดับ คือความหลากหลายของบุคลากร การตัดสินใจ และความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน 2) การปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ งานธุรการทางวิชาการ งานจัดกิจกรรมการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผลงานส่งเสริมวิชาการและงานกลุ่มประสบการณ์ 3) วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร คือ ความมีคุณภาพ และความซื่อสัตย์สุจริต

จตุพร คำแก้ว (2547) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมโรงเรียนกับการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร จาก 36 โรงเรียน จำนวน 375 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 320 ฉบับ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน พัฒนามาจากแนวคิดของ Patterson และคณะ แบบสอบถามเกี่ยวกับการนิเทศภายในของโรงเรียน พัฒนามาจากแนวคิดเกี่ยวกับงานการนิเทศการสอนของ Glickman และคณะ สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมโรงเรียนมีพฤติกรรมที่ปรากฏอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากสูงสุด และวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 2) โรงเรียนมีการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การนิเทศภายในโรงเรียน ด้านการพัฒนาหลักสูตรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากสูงสุด และการนิเทศภายในโรงเรียนด้านการช่วยเหลือครูโดยตรงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 3) วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนโดยภาพรวม คือ ความหลากหลายของบุคลากร ความมีคุณภาพ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การมอบอำนาจ และความเอื้ออาทร โดยมีประสิทธิภาพเข้าสมการทำนาย หรือสามารถอธิบายการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนได้ร้อยละ 67.2 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการตัดสินใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความไว้วางใจ การยอมรับ และความซื่อสัตย์สุจริตไม่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียน

จันทรา พักตร์เพ็ญจันทร์ (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา 2) ศึกษาการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา 3) เปรียบเทียบวัฒนธรรมโรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน และเขตพื้นที่การศึกษา 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 1 เขต 2 และเขต 3 ประจำปีการศึกษา 2546 จำนวน 403 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนพัฒนาจากแบบสอบถามของ Patterson และคณะ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาการ

ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยรวม และรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) การปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี โดยรวม และรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 3) ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันมีวัฒนธรรมโรงเรียน โดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน 4) ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่ต่างกันมีวัฒนธรรมโรงเรียน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่ต่างกันมีวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการเพิ่มอำนาจ และการตัดสินใจแตกต่างกัน 5) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานวิชาการ โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ส่วนรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

Rosenbaum (1988) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมโรงเรียนประถมศึกษา 2 แห่ง ที่มีความแตกต่างกันทางด้านวิชาการ ข้อมูลของการศึกษานี้ได้จากการสังเกตภาคสนาม 10 วัน สัมภาษณ์ผู้ร่วมงาน 12 คน ร่วมด้วยข้อมูลเบื้องต้นจากโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่ทำการศึกษามีวัฒนธรรมที่เหมือนกัน คือ มีค่านิยม และความเชื่อร่วมกัน ให้มีความสำคัญกับวิบุรุษของโรงเรียน บอกเล่าเรื่องราวของโรงเรียนเป็นประจำสม่ำเสมอ ผู้บริหารเป็นสัญลักษณ์ของความเป็นผู้นำมีกฎเกณฑ์ที่เป็นวัฒนธรรมซึ่งมีผลกระทบต่อกิจกรรมภายในโรงเรียน และโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่างกันจะมีวัฒนธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ วัฒนธรรมของโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำจะมุ่งเน้นไปที่การยึดมั่นในคำสั่ง มาตรฐานการสอนแบบบรรยาย และการปกป้องตนเอง ส่วนโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูงจะมุ่งเน้นไปที่ความต้องการจำเป็นของผู้ร่วมงาน และนักเรียน การรักษาบรรยากาศที่เอื้อต่อการสอน

และการเรียนรู้ รวมทั้งการบรรลุผลสำเร็จ บรรยายาของทั้งสองโรงเรียนแตกต่างกันมาก และแสดงถึงวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของตนได้อย่างชัดเจน

Downer (1989) ได้ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบโครงสร้างทางทัศนคติของชุมชนในนิวฟันแลนด์ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัย และตัวกำหนดประสิทธิภาพของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญทางวิชาการ การอบรมสั่งสอน แบบพฤติกรรมครู วิธีการในการเรียนการสอน สัมพันธภาพที่ีระหว่างบ้านกับโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียนที่มีส่วนเกี่ยวข้องคือ วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การร่วมมือกัน และความตั้งใจอย่างสูงของครู และนักเรียน

Smith (1991) ได้ทำการศึกษาเรื่องคุณลักษณะของระบบโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในมลรัฐจอร์เจีย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ การวัดผล และประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ การจัดบรรยายทางวิชาการ และการมีผู้นำที่เข้มแข็งทางวิชาการ การตั้งความหวังไว้สูง และการให้ความร่วมมือช่วยเหลือกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของโรงเรียน

Pokoney (1998) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษาจากเจ้าหน้าที่สถาบันการเงิน 4,505 คน ในสหรัฐอเมริกา และแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า การศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร คุณลักษณะขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ขณะที่การให้รางวัล และการให้ความสำคัญต่อพนักงานเป็นตัวแปรร่วมกันทำนาย ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ได้มากที่สุด

Stone (2003) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับวัฒนธรรมโรงเรียนตามการรับรู้ของครู วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับวัฒนธรรมโรงเรียนตามการรับรู้ของครู ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ ครูจากโรงเรียนทุกระดับทั้งระดับประถม ระดับกลาง และระดับมัธยม จำนวน 513 คน ในมลรัฐมิสซิสซิปปี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ และแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศการเรียนการสอน สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือ ค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และค่า Anova ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ทุกด้านมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรม

โรงเรียนซึ่งครูทุกระดับจากทุกโรงเรียนต่างมีความเห็นที่ไม่แตกต่างกันว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในเรื่องของบทบาทความเป็นผู้นำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะภาวะผู้นำจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของครูในเรื่องของการมอบอำนาจ การตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดการในโรงเรียน การร่วมมือกัน และการตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติงานของโรงเรียน เปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนแต่ละระดับมีสิ่งที่คล้ายคลึงกันคือ พฤติกรรมภาวะผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำจากโรงเรียนระดับใด หากผู้นำเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงานจะทำให้เกิดบรรยากาศการเรียนการสอนที่ดี และมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2543) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหาร และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหาร และจัดการศึกษาโดยมุ่งกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยแต่ละโรงเรียนมีคณะกรรมการโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารโรงเรียน มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน แนวคิดพื้นฐานนั้นเป็นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยเริ่มเกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา หลักการสำคัญคือ 1) หลักการกระจายอำนาจ 2) หลักการมีส่วนร่วม 3) หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน 4) หลักการบริหารตนเอง และ 5) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล รูปแบบการบริหารที่สำคัญมีอย่างน้อย 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก 2) รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก 3) รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก 4) รูปแบบที่ครู และชุมชนมีบทบาทหลัก ผลกระทบที่สำคัญในการกระจายอำนาจ ได้แก่ ด้านการเมืองการปกครอง นโยบาย การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ งบประมาณ การต่อต้านของคนบางกลุ่ม ความพร้อมของหน่วยงานระดับต่าง ๆ คณะกรรมการสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอน และเวลา รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยคือ รูปแบบที่มีการบริหารจัดการโดยมีชุมชนเป็นหลัก โดยคณะกรรมการประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการ และเลขานุการ คณะกรรมการจะทำหน้าที่คณะกรรมการบริหารมากกว่าเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษา

นพรัตน์ ศรีเจริญ (2547) ทำการวิจัยเรื่อง ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุ ประสิทธิภาพในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครู มีวัตถุประสงค์ การวิจัย 3 ประการ คือ 1) เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิภาพในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐาน 2) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 3) เพื่อทดสอบความ ไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิภาพในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ พ.ศ. 2544 และ สถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบ พ.ศ. 2544 จำนวน 665 คน ตัวแปรที่ใช้ใน การวิจัย ประกอบด้วย ตัวแปรภายในแฝง 6 ตัว คือ ประสิทธิภาพในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียน ปัจจัยด้านลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยด้านลักษณะ คณะกรรมการสถานศึกษา ปัจจัยด้านลักษณะครูผู้สอน และปัจจัยด้านการจัดการระบบสารสนเทศ ตัวแปรภายนอกแฝง 1 ตัว คือ ปัจจัยด้านบริบทโรงเรียน โดยตัวแปรดังกล่าววัดจากตัวแปรสังเกต ได้รวมทั้งสิ้น 39 ตัวแปร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามซึ่งมีค่าความเที่ยงในการวัด ตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวตั้งแต่ .69-.98 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติภาคบรรยาย การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้างกลุ่มพหุ โดยใช้หลักการของโมเดลลิสเรล ผลการวิจัยพบว่า

1. โมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิภาพในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ ปัจจัยด้าน การจัดการระบบสารสนเทศ และ ปัจจัยด้านลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา และตัวแปรที่มีอิทธิพล ทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียน และปัจจัยด้านบริบทโรงเรียน โดยปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียนส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยด้าน ลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยด้านลักษณะคณะกรรมการสถานศึกษา และปัจจัยด้านการจัดการ ระบบสารสนเทศ สำหรับปัจจัยด้านบริบทโรงเรียนนั้นส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านลักษณะ ผู้บริหารสถานศึกษา ปัจจัยด้านวัฒนธรรมโรงเรียน และปัจจัยด้านการจัดการระบบสารสนเทศ

2. โมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิภาพในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยภาพรวม มี ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ให้ค่าไค-สแควร์ = .979, $p = .806$, $df = 3$, ค่าGFI = 1.00, ค่า AGFI = .996 และค่า RMR = .142 ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพ ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ร้อยละ 77.40

3. โมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความแปรเปลี่ยนของรูปแบบโมเดลระหว่างกลุ่มผู้บริหาร และครูผู้สอน โดยให้ค่าไค-สแควร์ = 4.026, $p = .667$, $df = 6$, $GFI = .991$, $NFI = .999$, $RFI = .994$ และ $RMR = .0178$ และไม่มี ความแปรเปลี่ยนของค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรภายในแฝง ค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรภายนอกแฝงไปยังตัวแปรภายในแฝง และค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์ความแปรปรวน ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรภายในแฝง

วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เอกสารการสัมภาษณ์ และสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยายเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการสร้างรูปแบบ และประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำ ประกอบด้วย แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ ประกอบด้วย มิติด้านหน้าที่การจัดการสถานศึกษา ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม และมิติด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน และเงื่อนไขความสำเร็จ สำหรับยุทธศาสตร์การดำเนินงาน พบว่าแนวทางที่จะทำให้การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจประสบความสำเร็จ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ 9 ประการ คือ ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม ยุทธศาสตร์การมอบหมายงาน ยุทธศาสตร์การกำกับติดตาม ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพ ยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การระดมทรัพยากร ยุทธศาสตร์การประสานงาน ยุทธศาสตร์การบูรณาการ และยุทธศาสตร์การบริหารที่เน้นคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ส่วนเงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบที่นำเสนอนี้ จะสำเร็จขึ้นอยู่กับเงื่อนไขภายใน และ เงื่อนไขภายนอก ในส่วนของเงื่อนไขภายใน คือ ความมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และบุคลากรมีค่านิยม และศรัทธาในการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม และมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้

ความสามารถ และให้ความร่วมมือ เจือปนภายนอกที่สำคัญคือ การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาสู่ภาคปฏิบัติ นโยบายการเมืองที่มุ่งพัฒนาการศึกษาอย่างจริงจัง และวัฒนธรรมคนไทยที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจต่อกัน

สมจิตร อุดม (2547) ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนปัจจัยระดับผู้บริหาร ครู และนักเรียนที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน และเพื่อสร้างโมเดลพหุระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และนักเรียน จำนวน 924 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า ระดับความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับการปฏิบัติเรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านการบริหารโรงเรียน ด้านการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการบริหาร และสนับสนุน ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนในส่วนของนักเรียน ได้แก่ พฤติกรรมด้านสังคมกับกลุ่มเพื่อน พฤติกรรมด้านการเรียนของนักเรียน และเจตคติต่อการเรียนของนักเรียน ในส่วนของครู ได้แก่ คุณภาพการสอนของครู ความพึงพอใจในการทำงาน และการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู และในส่วนของผู้บริหาร ได้แก่ การมีพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์ผู้บริหาร บรรยากาศโรงเรียน การอบรมทางการบริหาร และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

สุทธิพงษ์ ชงศ์กมล (2543) ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน มีวัตถุประสงค์เพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนด้วยการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผล และตรวจสอบปัจจัยที่ส่งผลด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนมี 12 ด้าน และรายการที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านมีดังนี้ 1) โครงสร้างองค์การ: การกำหนดบทบาทหน้าที่ และการประสานงาน 2) เทคโนโลยีองค์การ: เทคโนโลยีเพื่อการดำเนินงาน และประสานงาน 3) วัฒนธรรมองค์การ: การถ่ายทอดวัฒนธรรมด้วยการอบรมบุคลากร 4) บรรยากาศองค์การ: การทำงานเป็นทีมสัมพันธ์ 5) การรับรู้ของบุคลากร: การรับรู้ในบทบาทหน้าที่ และกฎระเบียบ 6)

ทัศนคติ และค่านิยมของบุคลากร: ความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จของงาน และความพึงพอใจงาน
 7) บุคลิกภาพของบุคลากร: บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับหน้าที่ 8) การเรียนรู้ของบุคลากร: กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา 9) การจูงใจของบุคลากร: การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน 10) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์: ความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายกับทรัพยากร 11) การกำหนดกลยุทธ์: การจัดทำวัตถุประสงค์ทั้งในส่วนที่ใช้ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายโรงเรียน 12) การปฏิบัติตามกลยุทธ์: การเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และการกำกับติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์ ทุกรายการปัจจัยทั้ง 12 ด้าน เป็นรายการที่ผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการเทคนิคเดลฟายมีความเห็นสอดคล้องกันว่าส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมาก และมากที่สุด ยกเว้น ปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากรเท่านั้นที่ไม่มีรายการใดส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากที่สุด

สุรชัย ช่วยเกิด (2547) คุณลักษณะของผู้บริหาร และวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียนภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหาร วัฒนธรรมโรงเรียน และ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของครูที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา และการเป็นตัวแปรคั่นกลางของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียนประถมศึกษา 263 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1, 2 , 3 และ 4 ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลคือ ครูที่เป็นตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีโรงเรียนละ 2 คน สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเป็นกลุ่มตามลำดับขั้น

ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมโรงเรียน ด้านกลุ่มนิยมน ความเป็นชาย ความเป็นหญิง และ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียน ด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ส่วนวัฒนธรรมโรงเรียน ด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ความเป็นชาย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียน ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู 2) กลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหาร และกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนร่วมกันทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมได้ร้อยละ 49.50 ด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้ร้อยละ 39.30 และด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูได้ร้อยละ 25.90 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มนิยมน ความเหลื่อมล้ำของ

อำนาจ สามารถทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ความเหลื่อมล้ำของอำนาจสามารถทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ความเป็นชาย การใช้อำนาจ อำนาจ สามารถทำนายด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ 3) กลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียน ด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู และมีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมต่อการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ส่วนกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียนทั้ง 3 ด้าน โดยมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลางสรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลต่อการเกิดประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา โดยผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนโรงเรียนควรมีลักษณะวัฒนธรรมที่สมาชิกทุกคนมีความสามัคคีร่วมมือกันทำงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยึดถือหลักการหรือกฎเกณฑ์ของโรงเรียนในการปฏิบัติงาน และยึดหลักประชาธิปไตยในการปฏิบัติต่อกัน

Dondero (1993) ทำการวิจัยเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู ประสิทธิภาพของโรงเรียน และความพึงพอใจในการทำงาน (School-Based Management, Teacher's Decisional Participation Level, School Effectiveness and Job Satisfaction) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เรื่องที่ตัดสินใจ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ระดับความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู 6 โรงเรียน ในเขตพื้นที่การศึกษา Cleveland รัฐ Ohio ซึ่งเป็นโรงเรียนในโครงการนำร่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้ที่เป็นคณะทำงาน และไม่เป็นคณะทำงานต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องการบริหารโรงเรียน กลุ่มครูที่เป็นคณะทำงาน และมีส่วนร่วมโดยตรงในการบริหารจะมีระดับความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิผลของโรงเรียนสูงกว่ากลุ่มครูที่ไม่ได้เป็นคณะทำงาน

Claybar (1994) ทำวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: การศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์การในการตัดสินใจ และปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารโรงเรียน (School-Based Management: A Study of Organizational Change in Decision-Making and Factors Influencing the Institutionalization of the Process) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการบริหาร

โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีต่อการตัดสินใจและปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการบริหารโรงเรียน โดยการศึกษาวิจัยกรณีโรงเรียนที่ใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 5 โรงเรียน ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวอย่าง 42 คน และการสังเกต ผลการวิจัยพบว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นแบบพัฒนาการ มีการเพิ่มขึ้นทีละน้อย ปัจจัยสำคัญในการบริหาร ได้แก่ การสื่อสาร ภาวะผู้นำ การแนะนำ การสนับสนุน การร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง ความไว้วางใจ และความกล้าเสี่ยง

Flores (1994) ศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในโรงเรียนที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการรับรู้ของครูเกี่ยวกับผลกระทบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีต่อการพัฒนาโรงเรียน โดยศึกษาในโครงการทดลองใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนของรัฐ ในด้านการวางแผนและการตัดสินใจ การบริหารงบประมาณ การพัฒนาหลักสูตร การบริหารงานบุคคล และการมีส่วนร่วมของชุมชนในกิจการของโรงเรียน นอกจากนี้ยังศึกษาการรับรู้ของครูและครูใหญ่ว่ามีผลต่อการปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้นหรือไม่ วิธีศึกษามี 2 วิธี คือ วิธีแรกเป็นการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มครูและครูใหญ่ของโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโครงการทดลองที่ 1 จำนวน 27 คน พบว่าครูและครูใหญ่เชื่อว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานส่งผลดีต่อโรงเรียนจริง วิธีที่สอง เลือกครูใหญ่ 2 คน จากโรงเรียนที่มีครูให้ความร่วมมือมากที่สุด และเลือกครูใหญ่อีก 2 คน จากโรงเรียนที่มีครูให้ความร่วมมือน้อยที่สุดมาสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ครูใหญ่มีความเห็นสนับสนุนข้อค้นพบจากการสำรวจความคิดเห็นตามวิธีแรก 2) ความร่วมมือของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสูงกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนกลาง (Middle School) และ 3) ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนกลางให้ความร่วมมือมากกว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย (High School) 4) เหตุผลหลักที่ครูไม่ให้ความร่วมมือในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ มีเวลาไม่เพียงพอ 5) การรับรู้ของครูไม่มีความสัมพันธ์กับผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และไม่ว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีผลอย่างไรก็ตามจะมีครูกลุ่มหนึ่งที่ไม่ให้ความร่วมมือเสมอ 6) การฝึกอบรมครูให้รู้จักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความสำคัญ และเรื่องที่คนส่วนใหญ่ให้ความสนใจเข้าฝึกอบรม ได้แก่ การวางแผน และการตัดสินใจ 7) ครู และครูใหญ่ให้คะแนนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในระดับ B หรือสูงกว่า

Goode (1994) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนรัฐบาล: ความท้าทายต่อวิกฤติการเปลี่ยนแปลง (Site-Based Management in Public Education: A Challenge for Critical Pragmatism) วัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษารายกรณีโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 โรงเรียนในรัฐ Kentucky ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเกิดขึ้นตามกฎหมายปฏิรูปการศึกษาของ

Kentucky ปี ค.ศ.1990 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกต การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ คณะกรรมการโรงเรียนและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผลการวิจัยพบว่าผู้ที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียน การกระจายอำนาจสู่โรงเรียนทั้งด้านงบประมาณ บุคลากร และวิชาการ การได้รับความร่วมมือ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากผู้เกี่ยวข้อง ปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของบุคลากร การกำหนดกฎ ระเบียบ และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน

Maquire (1994) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: เงื่อนไขสำหรับการปฏิบัติ (School-Based Management: Conditions for Implementation) การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน และครู เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และปลายเปิด ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่สุ่มมาจำนวน 5 คน และใช้แบบสอบถามส่งถึงครูจำนวน 216 คน โดยมีแบบสอบถามส่งกลับมาร้อยละ 53 ผลการวิจัยพบว่ามีปัจจัยสำคัญ 6 ประการ ในการนำนโยบาย School-Based Management/Shared Decision Making ไปปฏิบัติ ได้แก่ งบประมาณ ความไว้วางใจ การฝึกอบรม การตรวจสอบได้ ความร่วมมือในการตัดสินใจ และความร่วมมือจากสหภาพครู นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบอีกว่าทั้งครู และผู้บริหาร โรงเรียนต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร และหลักสูตร

Briggs (1996) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิรูประบบการบริหารโรงเรียนโดยอาศัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับการเข้ามาเกี่ยวข้องในพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ ครู คณะกรรมการโรงเรียน และผู้แทนกลุ่มบุคคลต่าง ๆ มีหลายระดับ 2) การเข้ามาเกี่ยวข้องในพฤติกรรมภาวะผู้นำของแต่ละกลุ่มนั้นขึ้นอยู่กับโอกาส และความสามารถส่วนบุคคล 3) การมีส่วนร่วมในพฤติกรรมภาวะผู้นำของโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จสูงกับโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบความสำเร็จต่ำแตกต่างกัน 4) สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่พบความแตกต่างดังกล่าว

Dickerson (1996) ทำการศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแบบของภาวะผู้นำ การควบคุม และความจำกัดของบทบาทของครูใหญ่ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์บทบาทของครูใหญ่ในบริบทของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาท

ของครูใหญ่ ได้แก่ แบบของภาวะผู้นำ กลไกการควบคุมทางสังคม และความตึงเครียด หรือความจำกัดของบทบาทที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงของบทบาทที่คาดหวัง ผลการวิจัยพบว่า 1) ในด้านพฤติกรรมองค์กรนั้น ความคาดหวังในบทบาทครูใหญ่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวกลาง 2) จากการที่ความคาดหวังในบทบาทของครูใหญ่เปลี่ยนแปลงไป จึงก่อให้เกิดความตึงเครียดในบทบาท 3) ความตึงเครียดระดับสูงสุดของบทบาทครูใหญ่เกิดจากความไม่สอดคล้องระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการใช้อำนาจตามตำแหน่งเพื่อควบคุมการปฏิบัติงาน และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครูใหญ่ สถานะเช่นนี้อาจทำให้มีแรงต่อต้านเกิดขึ้นด้วย 4) แรงต่อต้านที่เกิดขึ้นในส่วนของครูใหญ่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการพยายามปรับรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้อาจเกิดจากความต้องการที่จะหันกลับไปใช้การบริหารแบบรวมอำนาจเช่นเดิม

Kinkade (1996) ทำการศึกษาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมุ่งสนใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการตัดสินใจด้านการเรียนการสอนของคณะกรรมการโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา Laningham ปัจจัยที่ศึกษาคือ หน่วยงานที่ใช้อำนาจตัดสินใจ ความรับผิดชอบ การสนับสนุนของหน่วยงานกลาง นโยบายของเขตพื้นที่ และการปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบด้านการศึกษารัฐ และภาวะผู้นำของครูใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า 1) การร่วมกันตัดสินใจมีประสิทธิผลเมื่อคณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจกำหนดนโยบายเอง 2) ภาวะผู้นำแบบร่วมมือของครูใหญ่มีความสำคัญต่อโปรแกรมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) บทบาทของผู้ตรวจการศึกษายังมีความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจของคณะกรรมการโรงเรียน 4) ผู้บริหารหน่วยงานกลางที่เป็นกรรมการโรงเรียนสามารถสนับสนุนการตัดสินใจร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) หน่วยงานกลางต้องถือว่าคณะกรรมการโรงเรียนมีความรับผิดชอบ และสามารถตรวจสอบได้ 6) นโยบายและการปฏิบัติของเขตพื้นที่ รวมทั้งกฎหมายต่าง ๆ ของรัฐอาจเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจของคณะกรรมการโรงเรียนในประเด็นที่นักเรียนอาจได้รับเป็นประโยชน์สูงสุด

Carlson (1997) ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการตัดสินใจสั่งการภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: เปรียบเทียบระหว่างรูปแบบที่ควบคุมโดยผู้บริหารและรูปแบบที่ควบคุมโดยครู (The Process of Decision-Making under School-Based Management: A Comparison of the Administrative Control and Professional Control Models) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาการตัดสินใจสั่งการภายใต้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ควบคุมโดยผู้บริหารโรงเรียน และรูปแบบที่ควบคุมโดยครู หรือมีครูเป็นสมาชิกส่วนใหญ่ในคณะกรรมการ

โรงเรียน เก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนระดับประถมศึกษา 2 โรงเรียน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง และปลายเปิดทำการสัมภาษณ์คณะกรรมการโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียน ตั้งเหตุการณ์ประชุมของคณะกรรมการโรงเรียน และศึกษาเอกสารภายในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจมีความแตกต่างกันทั้ง 2 รูปแบบ ผลการทดสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบพบว่า มีความแตกต่างกันในเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่ และการให้ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า 1) รูปแบบของการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานจะมีผลต่อการตัดสินใจ 2) ความสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหาร แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร และวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) การบริหารที่มุ่งกระจายการตัดสินใจไปยังผู้บริหาร โรงเรียนจะไม่เป็นไปตามหลักการของการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐานจะกลายเป็นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจอีกรูปแบบหนึ่งมากกว่าจะเป็นการส่งเสริมชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

Jones (1997) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายในเขตเมือง (A Study of Site-Based Management Implementation in Selected Urban High Schools) การวิจัยครั้งนี้มุ่งเจาะจงศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 9 โรงเรียน ที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาในเมือง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างของความคิดเห็นในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปรับปรุงโรงเรียนของผู้ที่เป็นสมาชิกทีมปรับปรุงโรงเรียน (School Improvement Team หรือ SIT) และผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกใน 7 ประเด็น ตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้แก่ กระบวนการตัดสินใจสั่งการ การบริหารบุคคล ความร่วมมือของผู้ปกครอง/ชุมชน หลักสูตร การพัฒนาบุคลากร บทบาทการสนับสนุนของสำนักงานส่วนกลาง และงบประมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ การตรวจสอบเวลา และวาระการประชุมของทีมปรับปรุงโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนทั้งหมดดำเนินการตามคู่มือการบริหาร โรงเรียนของเขตพื้นที่การศึกษา สมาชิกในทีมปรับปรุงโรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และตัวแทนจากภาคธุรกิจ ความคิดเห็นของสมาชิกทีมปรับปรุงโรงเรียนแตกต่างจากบุคลากรที่ไม่ได้เป็นสมาชิกในทั้ง 7 ประเด็น โดยสมาชิกของทีมปรับปรุงโรงเรียนมีความเห็นว่าตนเองมีความสามารถมากกว่าบุคลากรอื่นในด้านการบริหารงานบุคคล ความร่วมมือกับชุมชน/ผู้ปกครอง การได้รับการสนับสนุนจากส่วนกลาง และการบริหารงบประมาณ

Brown (1998) ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ประสิทธิผลของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในโรงเรียนและชุมชน (An Analysis of the Perceived Effectiveness of School-Based Management by School and Community Stakeholders) การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในโรงเรียนแห่งหนึ่งใน Illinois โดยศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร 4 ตัว คือ ภาวะผู้นำ บรรยากาศ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการมีส่วนร่วมของชุมชน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์รายบุคคล และสัมภาษณ์กลุ่ม สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือการศึกษาความแปรปรวนทางเดียว และสองทาง ผลการวิจัยพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 4 ตัว และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

Everett (1998) ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการตัดสินใจในระดับโรงเรียนที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ซึ่งวัดโดยแบบวัดทักษะทางวิชาการของรัฐ Texas (The Impact of Site-Based Decision Making on Student Achievement as Measured by Texas Assessment of Academic Skills) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลกระทบต่อคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเกี่ยวกับการอ่าน การเขียน และคณิตศาสตร์หรือไม่ การรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลจัดทำโดยแบ่งโรงเรียนตามระดับการมีอำนาจตัดสินใจของคณะกรรมการโรงเรียน 3 ระดับ คือ สูง กลาง ต่ำ แล้วให้นักเรียนจากโรงเรียนแต่ละระดับทำแบบทดสอบวัดทักษะทางวิชาการของรัฐ Texas ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันของคะแนนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในโรงเรียนที่ระดับการมีอำนาจการตัดสินใจของคณะกรรมการโรงเรียนต่างกัน

Hibbs (1998) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำของครูใหญ่ โดยมุ่งสนใจที่ภาวะผู้นำทางการสอน (Instructional Leadership) ของครูใหญ่ภายในบริบทการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน ผลการศึกษาพบว่า ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงการบริหารการศึกษาจากการรวมอำนาจสู่การกระจายอำนาจในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ครูใหญ่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางการสอน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทั้งนี้เนื่องจากครูใหญ่ต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้นำทางการสอนที่จะต้องนิเทศ และประเมินการสอน ประสานงานเกี่ยวกับหลักสูตร ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน รักษาเวลาในการสอน (Protect Instructional Time) กำกับเป้าหมายโรงเรียน ส่งเสริมการทำงานของครู และการเรียนรู้ และสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพครู แต่พฤติกรรมการเป็นผู้นำเหล่านี้ยังไม่

เพียงพอ ครูใหญ่ยังต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อที่จะกำหนดเป้าหมายการจัดการเรียนการสอน และสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น

Kim (1998) ทำการวิจัยเรื่อง โครงสร้าง ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Structure, Leadership and Culture in School-Based Management School) สมมติฐานการวิจัยระบุว่าโครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรม มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยสัมภาษณ์โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 30 โรงเรียน ในประเทศสหรัฐอเมริกา และออสเตรเลีย ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรทั้ง 3 มีความสัมพันธ์กัน และส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิรูปการศึกษาในเกาหลีเหนือ และเกาหลีใต้ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการ

McCullor (1998) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษากรณีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 3 โรงเรียนในเขตเมือง (Case Studies of School-Based Management in Three Urban Middle Schools) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นการศึกษารายกรณีแบบเข้มข้น (Comprehensive) ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 3 โรงเรียน ในเมือง Saint Paul รัฐ Minnesota เพื่อศึกษาการนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบกับแบบจำลองที่สร้างขึ้นตามเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิธีการศึกษาใช้การสัมภาษณ์คณะกรรมการโรงเรียน การสำรวจความคิดเห็นของครูในโรงเรียน และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในแต่ละโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการโรงเรียนทำหน้าที่เป็นองค์กรที่ปรึกษามากกว่าเป็นองค์กรที่มีอำนาจหน้าที่ตัดสินใจ มีความต้องการอบรม หรือพัฒนาให้คณะกรรมการโรงเรียนได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ที่แท้จริงของคณะกรรมการโรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียนมิได้ใช้อำนาจการบริหารดังแบบจำลองทางทฤษฎีโดยไม่ได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องการปฏิบัติงาน การวางแผนปฏิบัติงาน และควบคุมงบประมาณเท่าที่ควรจะเป็น

Phillips (1998) ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบความคาดหวังและผลลัพธ์ของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นเวลา 15 ปี ในโรงเรียนของเขต Edmonton (School-Based Management, Expectations And Outcomes: Edmonton Public Schools 15 Years after Implementation) การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้ในเขต Edmonton ประเทศ Canada ซึ่งดำเนินการมาแล้ว 15 ปี โดยการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เก็บรวบรวมข้อมูล

โดยการสัมภาษณ์ และศึกษาเอกสารในโรงเรียนทุกโรงเรียนในเขต Edmonton ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนกำลังดำเนินการไปตามเป้าหมายที่คาดหวัง มีการปรับตัวตามบริบทของตนเอง และประสบความสำเร็จด้านหลักสูตรมากที่สุด

Adler (1999) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการรับรู้ของครูเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีผลกระทบต่อการให้อำนาจครู (A Study of Teachers' Perceptions of School-Based Management's Impact on Teacher Empowerment) ทำการเก็บรวบรวมโดยการศึกษารายกรณี สัมภาษณ์กลุ่ม วิจัยเอกสาร กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่อยู่ในคณะกรรมการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และไม่เป็นคณะกรรมการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา 2 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) การให้อำนาจในโรงเรียนคือการให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร การสนับสนุน และการทำงานเป็นทีม 2) ปัจจัยกระตุ้นให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือการร่วมมือทำงาน ความก้าวหน้าทางอาชีพของครู การพัฒนาของโรงเรียน และการสื่อสารของโรงเรียน 3) สิ่งที่ทำทลายให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ ครูได้ร่วมสร้างฉันทามติในเรื่องสำคัญของโรงเรียน 4) การตัดสินใจในระดับโรงเรียนมี 5 ด้านคือ การวางแผน การดำเนินงาน การพัฒนาครู การบริหารบุคคล และการบริหารงบประมาณ 5) สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของทีมงานการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ การสื่อสาร การสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกโดยผู้บริหารโรงเรียน 6) ปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจในโรงเรียนคือ การมีส่วนร่วมของบุคลากร และ 7) ครูมีความรู้สึกว่าได้รับอำนาจเนื่องจากได้มีส่วนร่วมในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการโรงเรียน

Marti (2000) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณี: ผลกระทบของการกระจายอำนาจ และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน Puerto Rico (The Impact of Decentralization and School-Based Management in Puerto Rico: A Case Study) การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการทางชาติพันธุ์วรรณา (Ethnographic) ในการศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งเป็นเวลา 1 ปี เนื่องจากประเทศ Puerto Rico มีกฎหมายเกี่ยวกับโรงเรียนชุมชนตั้งแต่ปี ค.ศ.1993 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีบทบาทในการจัดซื้อ และจัดการการเงินอยู่บ้างเล็กน้อย แต่ไม่มีอำนาจเกี่ยวกับการจ้างบุคลากร และการตัดสินใจเกี่ยวกับหนังสือเรียน หรือพัสดุรายการที่สำคัญ ซึ่งส่วนกลางยังคงมีบทบาทควบคุมเช่นเดิม คณะกรรมการโรงเรียนแทบไม่ได้ประชุมในรอบปี และการตัดสินใจสั่งการยังคงอยู่ที่ผู้อำนวยการโรงเรียน ความร่วมมือจากชุมชนรอบโรงเรียนยังไม่ดีพอ สาเหตุที่การปฏิรูปการศึกษาระดับโรงเรียนล้มเหลว เพราะ 1) เป็นการสั่งการจากส่วนกลางไม่ได้เกิดจากการริเริ่มของโรงเรียน

2) นโยบายโรงเรียนไม่เน้นด้านวิชาการของนักเรียน 3) นโยบายด้านการปฏิรูประบบโรงเรียนยังขึ้นอยู่กับพรรคการเมืองที่เปลี่ยนแปลงบ่อย 4) ไม่มีการมอบอำนาจอย่างแท้จริงไปยังโรงเรียน 5) หน่วยงานด้านปฏิรูปการศึกษาปฏิบัติงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกับทางราชการที่มีมาตรการควบคุมเคร่งครัด 6) การจัดสรรทรัพยากรให้โรงเรียนไม่เท่าเทียมกัน เน้นจัดสรรไปพื้นที่ยากจนเป็นหลัก และ 7) แบบจำลองการบริหารที่กำหนดในกฎหมายไม่ได้ถูกนำมาสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน

Park (2000) ทำการวิจัยเรื่อง การสร้างชุมชนโรงเรียนที่ปกครองตนเอง: การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเกาหลี (Creating an Autonomous School Community: School-Based Management in Korea) การวิจัยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงด้านบทบาทของครู พ่อแม่ และการบริหารโรงเรียน ภายหลังจากการปฏิรูปการศึกษาและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในประเทศเกาหลี ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสาร เอกสารที่ศึกษาเป็นบันทึกการประชุมคณะกรรมการโรงเรียน รายงานและแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องย้อนหลัง 4 ปี ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการโรงเรียนไม่มีบทบาทตามที่คาดหวัง อำนาจการตัดสินใจด้านหลักสูตร งบประมาณ บุคลากรยังคงอยู่ที่ส่วนกลาง รัฐบาล และเขตการศึกษาไม่ได้กระจายอำนาจให้โรงเรียนเพียงพอ ผลการวิจัยยังระบุว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อครู และผู้ปกครองมีบทบาท และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งการมากที่สุด บทบาทหน้าที่เหล่านี้ต้องถูกกำหนดไว้ในนโยบายทุกระดับ

Iverson (2001) ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษารายกรณีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: A Case Study) ผู้วิจัยทำการศึกษารายกรณีการใช้รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนประถมศึกษาแห่งหนึ่งในเมือง New York City เป็นเวลา 1 ปี ผลการวิจัยพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในโรงเรียน แต่ถูกสั่งการลงมาจากรัฐ โดยในเบื้องต้นโรงเรียนเพียงรับรู้ทำให้โรงเรียนตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ครูใหญ่ของโรงเรียนมีความเข้าใจดีว่าผู้บริหารและคณะกรรมการโรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายมากขึ้น จำนวนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนเพิ่มขึ้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่จะประสบความสำเร็จต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในโรงเรียน ต้องออกกฎหมายที่ทำให้เกิดการกระจายอำนาจอย่างจริงจัง และมีธรรมเนียม หรือแผนแม่บทในระดับโรงเรียนอย่างชัดเจน

Wilson (2001) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานใน Alberta: การรับรู้ของผู้นำในโรงเรียนของรัฐ ค.ศ.1994-1997 (School-Based Management in Alberta: Perceptions of Public School Leaders 1994-1997) จุดประสงค์ของการวิจัยเพื่อพัฒนา และทำความเข้าใจวิธีการนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปปฏิบัติใน Alberta ระหว่างปี ค.ศ.1994-1997 โดยศึกษาบทบาทหน้าที่ และทัศนคติของผู้นำในโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ผู้นำครู ผู้บริหาร และประธานคณะกรรมการโรงเรียน จำนวน 18 คน จากโรงเรียนประถมศึกษา 3 โรงเรียน และโรงเรียนมัธยมศึกษา 3 โรงเรียน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเกิดจากผู้นำในโรงเรียนมีบทบาทในการตัดสินใจ เพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมของชุมชน และพัฒนาการสื่อสาร ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หรืออำนวยความสะดวก และผู้มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนรู้สึกพอใจกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการตรวจเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้ ความสำเร็จของการจัดการศึกษา คือ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับของสังคม สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐทุกแห่งมีการบริหารงานตามหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีความเชื่อว่า การตัดสินใจที่ดีที่สุด เกิดจากการตัดสินใจของคณะบุคคลที่อยู่ใกล้ชิด และมีส่วนเกี่ยวข้องกับนักเรียนมากที่สุด สถานศึกษาได้รับการกระจายอำนาจทางการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล งบประมาณ และบริหารทั่วไป โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการบริหารในรูปของคณะกรรมการ โรงเรียน และให้มีการตรวจสอบจากสังคม และหน่วยงานภายนอก โดยคาดหวังว่าการบริหารในแนวนี้จะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ เกิดการร่วมคิดร่วมทำ เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา และผู้เรียนได้รับผลประโยชน์สูงสุด

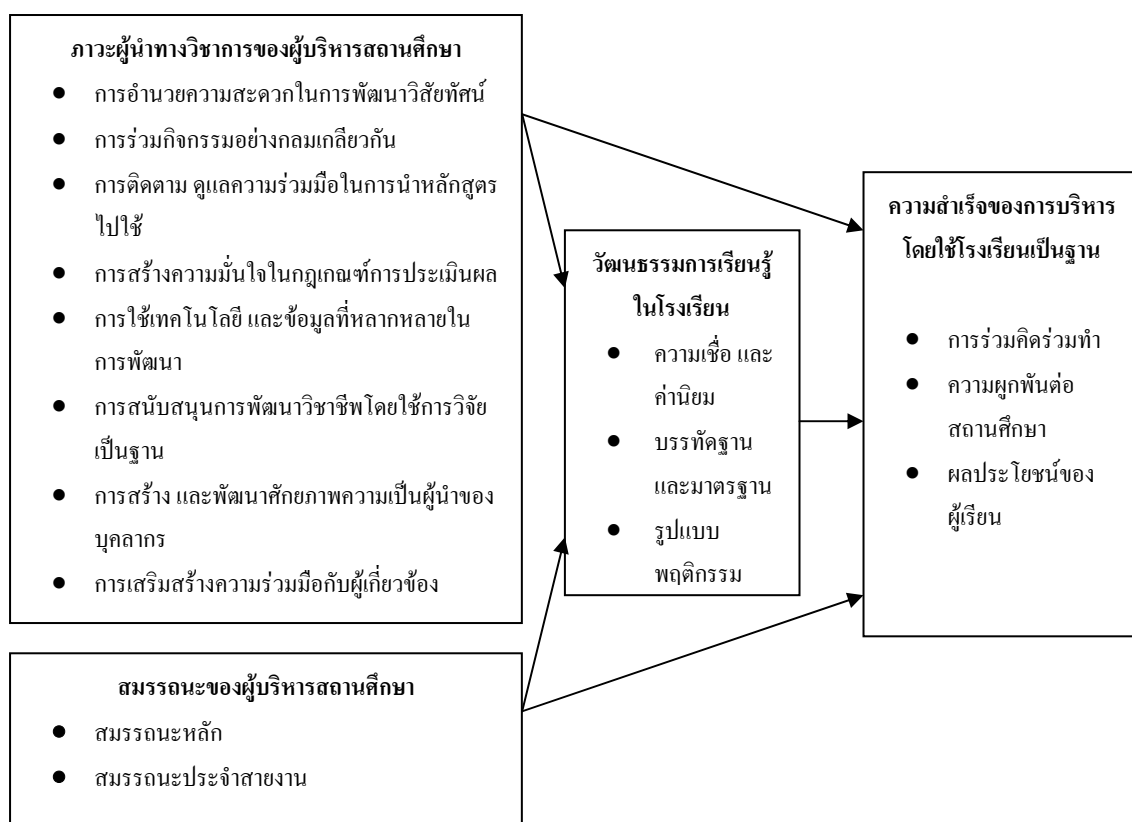
ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จ ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้จึงต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูง มีความรู้ มีความสามารถ มีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับวิชาชีพ และสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ เป็นที่ทราบกันดีว่า การกิจหลัก

ที่สำคัญของสถานศึกษา คือ งานวิชาการ ซึ่งถือเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา เป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพของผู้เรียน เป็นจุดมุ่งหมายสำคัญของการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้บทบาทของการเป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอนค่อนข้างสูง

ในส่วนของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้นำสมรรถนะมาใช้โดยจุดประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะ สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ซึ่งเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต้องเป็นผู้มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่ง กคศ. ได้กำหนดสมรรถนะของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษาประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน โดยใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินความก้าวหน้าทางวิชาชีพด้วย

เนื่องจาก การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลต้องเน้นที่การเรียนการสอน และการเรียนรู้ของผู้เรียน และครู ซึ่งการเรียนรู้ของครูนั้น คือ หัวใจของความสำเร็จของสถานศึกษา การเรียนรู้ของครูเกิดขึ้นจากการเผชิญกับการทำหน้าที่ในห้องเรียนเป็นหลัก การเรียนรู้ของครูจึงควรเน้นการเรียนรู้เนื้อหาใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ จากห้องเรียนของตนเอง จากเพื่อนครู จากนักพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา และจากผู้บริหารภายในโรงเรียนของตนเอง ดังนั้น การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลได้เรียนรู้จากการกระทำ และการกระทำนั้นทำให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กรจึงเหมาะสมอย่างยิ่งกับการนำมาประยุกต์ใช้กับการเรียนรู้ของครู เพื่อก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นในโรงเรียน ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้ วัฒนธรรมมีส่วนเกี่ยวข้องในขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในโรงเรียนโดยไม่ได้ตรวจสอบวัฒนธรรม ย่อมเสี่ยงต่อความล้มเหลว แต่ถ้าวการเปลี่ยนแปลงนั้นสอดคล้องกับรูปแบบของคติฐาน หรือวัฒนธรรม ผู้บริหารสามารถจะเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนจึงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยพัฒนาจากแนวคิดของ ภาวะผู้นำทางวิชาการของ Maryland (Maryland Instructional Leadership Framework, Maryland State Board of Education, 2005) โดยแบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการออกเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน 3) การติดตาม ดูแลความร่วมมือในการนำหลักสูตรไปใช้ 4) การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล 5) การใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา 6) การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน 7) การสร้าง และพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากร และ 8) การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาใช้แนวคิดของ McClelland (1993) ที่ว่า สมรรถนะ (competency) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน กล่าวคือ ส่วนที่เป็นความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) ทักษะคิด ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (self-concept)

บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล (trait) และแรงจูงใจ หรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล (motive) แนวคิดสมรรถนะของระบบราชการไทยตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) และแนวคิดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549ก) ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะ และเลื่อนวิทยฐานะ ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้รับการประเมินจะต้องผ่านการประเมิน 3 ด้าน คือ 1) ด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ 2) ด้านคุณภาพการปฏิบัติงาน 3) ด้านผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ โดยด้านคุณภาพการปฏิบัติงานพิจารณาจากสมรรถนะการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ซึ่งสมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม สมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ การสื่อสาร และการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์

ในการศึกษาวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนใช้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนตามแนวคิดของ Sergiovanni and Starratt (1998) ที่ว่า วัฒนธรรมโรงเรียน และการก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียนมี 5 ประการ ได้แก่ 1) ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน 2) ความเชื่อ 3) ค่านิยม 4) บรรทัดฐาน และมาตรฐาน และ 5) แบบแผนของพฤติกรรม ซึ่งการก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียนจะเกิดขึ้นจากประวัติความเป็นมาของโรงเรียนที่จะมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐาน และมาตรฐาน บรรทัดฐาน และมาตรฐานมีอิทธิพลต่อแบบแผนของพฤติกรรม และแนวคิดของ Patterson et al. (1986 cited in Sergiovanni, 1998) ที่ว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน 10 ประการ ได้แก่ 1) ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (school purpose) 2) การมอบอำนาจ (empowerment) 3) การตัดสินใจ (decision making) 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (sense of community) 5) ความไว้วางใจ (trust) 6) ความมีคุณภาพ (quality) 7) การยอมรับ (recognition) 8) ความเอื้ออาทร (caring) 9) ความซื่อสัตย์สุจริต (integrity) และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร (diversity) ผสมผสานกับแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ Marquardt (2002) แล้วทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเชื่อ และค่านิยม 2) บรรทัดฐาน และมาตรฐาน และ 3) รูปแบบพฤติกรรม

ในการศึกษาความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใช้แนวคิดของ Reynolds (1997) ที่ได้กำหนดเกณฑ์วัดความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แบ่งเป็น 2 ระยะ

คือ ระยะที่ 1 เป็นการวัดความสำเร็จระหว่างการใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และระยะที่ 2 เป็นการวัดความสำเร็จภายหลังการใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และแนวคิดของ บุญมี เณรยอด (2545) จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: วิธีและวิธีไทย ร่วมกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543) ที่ได้กำหนดแนวทาง ปฏิรูปการเรียนรู้โดยการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขโดยใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ 5 ลักษณะ คือ 1) การเรียนรู้อย่างมีความสุข 2) การเรียนรู้แบบองค์รวม 3) การเรียนรู้จากการคิด และปฏิบัติจริง 4) การเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น 5) การเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ของตนเอง โดยการใช้ความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้านในการเรียนรู้ แล้วทำการ สังเคราะห์องค์ประกอบความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การร่วมคิดร่วมทำ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และผลประโยชน์ของผู้เรียน

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
4. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน
5. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน
6. ตัวแบบความสัมพันธเชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัย

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ เป็นการวิจัยที่ใช้แบบแผนที่ไม่ใช่การทดลอง (non-experimental design) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) ระหว่างตัวแปรหลายตัว โดยใช้กรอบแนวคิดของการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL (linear structural relationship) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างตัวแบบการวัด

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 3 การระบุตัวแบบ โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้น

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และเชิงยืนยัน

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบความตรงของตัวแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างตัวแบบการวัด

วัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวิจัยตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

วิธีดำเนินการ

ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ สมรรถนะ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และกรอบแนวคิดของตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร(model conceptualization)ว่า ตัวแปรใดจะเป็นตัวแปรอิสระ หรือตัวแปรแฝงภายนอก (exogenous latent variable) และตัวแปรใดจะเป็นตัวแปรตาม หรือตัวแปรแฝงภายใน (endogenous latent variable)

จัดทำนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรแฝงทุกตัวที่ใช้ในการวิจัย ระบุตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวที่ใช้ในการวิจัย และระบุตัวแบบการวัด (measurement model) ที่มีทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรแต่ละตัวสนับสนุนจำนวน 4 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการวัดตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวแบบการวัดตัวแปรสมรรถนะ ตัวแบบการวัดตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และตัวแบบการวัดตัวแปรความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้

วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ชัดเจน ซึ่งเป็นผลให้ตัวแบบความสัมพันธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

วิธีดำเนินการ

ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จัดทำนิยามเชิงปฏิบัติการ ระบุตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวที่ใช้ในการวิจัย และนำพฤติกรรมบ่งชี้ไปสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือวิจัย

กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการตรวจสอบตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นคณาจารย์สอน ทางด้านการบริหารการศึกษา และการนิเทศการศึกษาในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารการศึกษาระดับสูง ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษา

ขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิทำการตรวจสอบตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 5 ท่าน โดยได้นำรายละเอียดของตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย พร้อมทั้งเครื่องมือวิจัย ซึ่งสร้างจากพฤติกรรมบ่งชี้ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะ

ปรับปรุงตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรที่ใช้ใน การวิจัย ครั้งที่ 1 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย 20 ตัวแปร แบ่งเป็น ตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ตัวแปรสังเกตได้ 16 ตัวแปร ตัวบ่งชี้ 107 ตัว พฤติกรรมบ่งชี้ 121 ข้อ ดังนี้

ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 8 ตัวแปร ได้แก่ 1) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน 3) การติดตาม ดูแลความร่วมมือในการนำหลักสูตรไปใช้ 4) การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การ ประเมินผล 5) การใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา 6) การสนับสนุนการพัฒนา วิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน 7) การสร้าง และพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้บุคลากร และ 8) การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง โดยมีตัวบ่งชี้ จำนวน 39 ตัว และพฤติกรรมบ่งชี้ จำนวน 40 ข้อ

ตัวแปรแฝงสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก และ 2) สมรรถนะประจำสายงาน โดยมีตัวบ่งชี้ จำนวน 26 ตัว และพฤติกรรมบ่งชี้ จำนวน 30 ข้อ

ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความเชื่อ และค่านิยม 2) บรรทัดฐาน และมาตรฐาน และ 3) รูปแบบ พฤติกรรม โดยมีตัวบ่งชี้ จำนวน 31 ตัว และพฤติกรรมบ่งชี้ จำนวน 35 ข้อ

ตัวแปรแฝงความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การร่วมคิดร่วมทำ 2) ความผูกพันต่อสถานศึกษา และ 3) ผลประโยชน์ของผู้เรียน โดยมีตัวบ่งชี้ จำนวน 11 ตัว และพฤติกรรมบ่งชี้ จำนวน 16 ข้อ

ปรับปรุงแบบสอบถามโดยนำพฤติกรรมบ่งชี้ไปสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม ได้เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่มีข้อคำถามสอดคล้องตรงกับพฤติกรรมบ่งชี้ จำนวน 121 ข้อ เพื่อนำไปทดลองใช้

ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยทั้งฉบับกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 40 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.987

ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เฉพาะตอนที่ 1 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม และตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา กับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 150 คน เพื่อนำไปหาความตรงตามโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ

ปรับปรุงพัฒนาตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยการปรับลดองค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ ลงเหลือ 7 องค์ประกอบ ซึ่งในการปรับลดองค์ประกอบนั้นได้มีการเปลี่ยนชื่อองค์ประกอบบางตัวใหม่ให้เหมาะสมกับผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การนิเทศ และติดตามการนำหลักสูตรไปใช้ 3) การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล 4) การใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา 5) การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน 6) การสร้าง และพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากร และ 7) การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง โดยมีตัวบ่งชี้จำนวน 32 ตัว และพฤติกรรมบ่งชี้จำนวน 32 ข้อ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน ผู้วิจัยได้แสดงการเปรียบเทียบชื่อ ข้อ และจำนวนพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการก่อน และหลังการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการก่อน และหลังการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

ก่อนทดลองใช้เครื่องมือ (8 องค์ประกอบ)	พฤติกรรมบ่งชี้		หลังทดลองใช้เครื่องมือ (7 องค์ประกอบ)	พฤติกรรมบ่งชี้	
	ข้อ	จำนวน		ข้อ	จำนวน
1. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์	1-6	6	1. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์	1-6	6
2. การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน	7-10	4		-	-
3. การติดตาม ดูแลความร่วมมือในการนำหลักสูตรไปใช้	11-16	6	2. การนิเทศ และติดตามการนำหลักสูตรไปใช้	11, 13, 16, 21	4
4. การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล	17-20	4	3. การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล	17-20	4
5. การใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา	21-25	5	4. การใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา	22-25	4
6. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน	26-30	5	5. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน	26-30	5
7. การสร้าง และพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากร	31-36	6	6. การสร้าง และพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากร	31, 33-36	5
8. การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง	37-40	4	7. การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง	37-40	4
รวม		40	รวม		32

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า ก่อนการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการมี 8 องค์ประกอบ หลังทดลองใช้เครื่องมือวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการมี 7 องค์ประกอบ โดยองค์ประกอบที่ปรับลดออกไปคือ การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน ส่วนองค์

ประกอบอื่น ๆ บางองค์ประกอบมีพฤติกรรมบ่งชี้คงเดิม บางองค์ประกอบปรับลดพฤติกรรมบ่งชี้บางตัวออก แต่บางองค์ประกอบมีทั้งปรับเปลี่ยน และปรับลดพฤติกรรมบ่งชี้บางตัวทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนข้อองค์ประกอบให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยองค์ประกอบที่มีการปรับเปลี่ยนชื่อคือ องค์ประกอบการติดตาม ดูแลความร่วมมือในการนำหลักสูตร ไปใช้เปลี่ยนเป็นการนิเทศ และติดตามการนำหลักสูตรไปใช้

ปรับปรุงพัฒนาตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ครั้งที่ 2 โดยนำค่าความเชื่อมั่นจากการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง 40 คน และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจภาวะผู้นำทางวิชาการจากการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง 150 คนมาใช้ในการพิจารณาปรับปรุงตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยเป็นครั้งที่ 2 ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนเฉพาะตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ ส่วนตัวแปรอื่น ๆ คงเดิม ได้ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย 19 ตัวแปร แบ่งเป็นตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัวแปร ตัวบ่งชี้ 100 ตัว และพฤติกรรมบ่งชี้ 113 ข้อ ทั้งนี้การพัฒนาตัวแปร ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยทั้ง 2 ครั้ง สรุปเปรียบเทียบดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนตัวแปร ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยก่อน และหลังการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

ตัวแปรหลัก	จำนวนตัวแปรสังเกตได้		จำนวนตัวบ่งชี้		จำนวนพฤติกรรมบ่งชี้	
	ก่อนการทดลองใช้	หลังการทดลองใช้	ก่อนการทดลองใช้	หลังการทดลองใช้	ก่อนการทดลองใช้	หลังการทดลองใช้
ภาวะผู้นำทางวิชาการ	8	7	39	32	40	32
สมรรถนะ	2	2	26	26	30	30
วัฒนธรรมการเรียนรู้						
ในโรงเรียน	3	3	31	31	35	35
ความสำเร็จของ						
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	3	3	11	11	16	16
รวม	16	15	107	100	121	113

จากตารางที่ 4 สรุปได้ว่า ก่อนการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย 20 ตัวแปร แบ่งเป็นตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ตัวแปรสังเกตได้ 16 ตัวแปร ตัวบ่งชี้ 107 ตัว พฤติกรรมบ่งชี้ 121 ข้อ หลังการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 19 ตัวแปร แบ่งเป็นตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัวแปร ตัวบ่งชี้จำนวน 100 ตัว พฤติกรรมบ่งชี้จำนวน 113 ข้อ

ผู้วิจัยได้นำผลการปรับปรุงพัฒนาตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ครั้งที่ 2 มาปรับปรุงแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือวิจัยให้สอดคล้องกับจำนวนพฤติกรรมบ่งชี้ โดยนำพฤติกรรมบ่งชี้ทั้ง 113 ข้อมาสร้างเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม ได้แบบสอบถามที่มีข้อคำถามจำนวน 113 ข้อ แล้วหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามฉบับปรับปรุงทั้งฉบับได้เท่ากับ 0.989 ซึ่งมีค่าใกล้เคียงกับแบบสอบถามฉบับที่ทดลองใช้ (0.987) แล้วจึงสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์สำหรับใช้เป็นเครื่องมือการวิจัยเพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การระบุตัวแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้น

วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างตัวแบบสมมติฐาน โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรภายนอก และตัวแปรภายใน

วิธีดำเนินการ

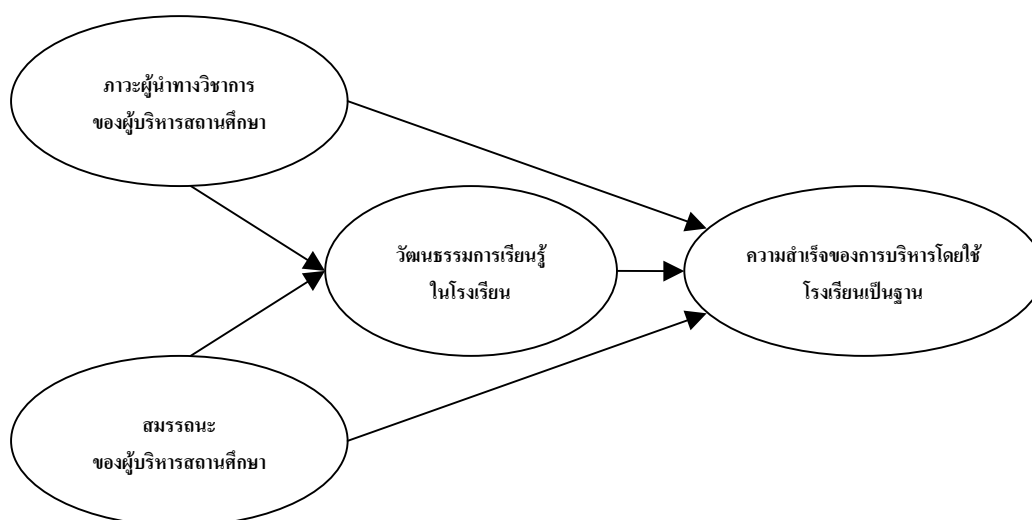
ศึกษา และตรวจเอกสารจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

นำกรอบแนวคิดของตัวแบบการวัดตัวแปรแฝงตามขั้นตอนที่ 1 มากำหนดตัวแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอก และตัวแปรแฝงภายใน เพื่อสร้างเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (path diagram construction) โดยกำหนดให้ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ และตัวแปรสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตัวแปรแฝง

ภายใน ประกอบด้วย ตัวแปรความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

ระบุตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

การระบุลักษณะของตัวแบบสมมติฐาน โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะเป็นตัวแปรสาเหตุ มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นตัวแปรคั่นกลางดังกล่าว เป็นการกำหนดตัวแบบที่นำตัวแปรมาดำเนินการร่วมกัน ภายใต้ระบบเชิงสาเหตุ (causal system) ซึ่งคาดว่า ตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์ต่อกันจริงตามทฤษฎี และแนวคิดทางการบริหาร โดยตัวแบบเชิงสาเหตุในการวิจัยครั้งนี้ เป็นตัวแบบชนิดมีตัวเชื่อม (วินัย คำสุวรรณ, 2551) ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นที่กำหนดเป็นสมมติฐาน

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และเชิงยืนยัน

วัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นตัวแปรแฝงภายนอก และเป็นผลให้ตัวแบบความสัมพันธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

วิธีดำเนินการ

นำเครื่องมือวิจัยที่ได้สร้างขึ้นตามขั้นตอนการจัดทำเครื่องมือวิจัยไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยดังรายละเอียดในหัวข้อประชากร และกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการเก็บรวบรวมข้อมูล

ประเมินความเหมาะสมของข้อมูลที่ใช้ โดยการใช้มาตรวัดความเพียงพอของการสุ่มของ Kaiser-Meyer-Olkin (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy, KMO) เพื่อพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ใช้เหมาะต่อการวิเคราะห์ปัจจัยหรือไม่ พบว่า ค่า KMO เป็นค่าที่ดีมาก (อยู่ระหว่าง 0.96-0.98) แสดงว่า ข้อมูลที่ใช้เหมาะสมต่อการวิเคราะห์ปัจจัย

ประมาณค่าสถิติความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการใช้การทดสอบ Bartlett (Bartlett Test of Sphericity) เพื่อพิสูจน์ว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยหรือไม่ พบว่า ค่าการทดสอบ Bartlett ของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (principle component factoring) และการหมุนแกนแบบมุมฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีการหมุนแกนแบบ varimax โดยใช้โปรแกรม SPSS แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัย

ปรับลดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการให้มี 4 องค์ประกอบ และองค์ประกอบสมรรถนะมี 2 องค์ประกอบ และได้มีการปรับเปลี่ยนชื่อองค์ประกอบใหม่ให้เหมาะสม ดังนี้

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการมี 4 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัย ได้แก่ การสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ และการเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

องค์ประกอบสมรรถนะมี 2 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัย ได้แก่ สมรรถนะประจำสายงาน และ สมรรถนะหลัก

ตรวจสอบความเหมาะสมของการปรับลดองค์ประกอบโดยการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach

ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โปรแกรม LISREL ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นั่นคือ องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการมี 4 องค์ประกอบ และองค์ประกอบสมรรถนะมี 2 องค์ประกอบสอดคล้องตรงกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

วิเคราะห์ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (ρ_u) และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ($\rho_u = .9048$, $\rho_v = .7043$) และ องค์ประกอบสมรรถนะ ($\rho_u = .9333$, $\rho_v = .8743$) พบว่า มีค่าสูงแสดงว่า องค์ประกอบทั้งสอง สามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ และสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบได้สูง

การวิจัยครั้งนี้มีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ จำนวน 2 ครั้ง กล่าวคือ ครั้งที่ 1 ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจากการทดลองใช้เครื่องมือกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ครั้งที่ 2 ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจากการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลการวิจัย ทำให้มีการปรับลดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการถึง 2 ครั้ง โดยครั้งที่ 1 ปรับลดองค์ประกอบจาก 8 องค์ประกอบเหลือ 7 องค์ประกอบ ครั้งที่ 2 ปรับลดองค์ประกอบจาก 7 องค์ประกอบเหลือ 4 องค์ประกอบ และมีการปรับเปลี่ยนชื่อองค์ประกอบใหม่ให้เหมาะสม ดังนั้น เพื่อให้มีความเข้าใจที่ชัดเจน ผู้วิจัยได้แสดงการปรับลด และปรับเปลี่ยนองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การปรับลด และปรับเปลี่ยนชื่อขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

องค์ประกอบตาม กรอบแนวคิดการวิจัย มี 8 องค์ประกอบ	ปรับลดองค์ประกอบครั้งที่ 1 (จากการทดลองใช้เครื่องมือวิจัย) มี 7 องค์ประกอบ	ปรับลดองค์ประกอบครั้งที่ 2 (จากการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย) มี 4 องค์ประกอบ
1. การอำนวยความสะดวก ในการพัฒนาวิสัยทัศน์	1. การอำนวยความสะดวก ในการพัฒนาวิสัยทัศน์	1. การอำนวยความสะดวก ในการพัฒนาวิสัยทัศน์
2. การร่วมกิจกรรมอย่าง กลมเกลียวกัน		
3. การติดตาม ดูแลความร่วมมือ ในการนำหลักสูตรไปใช้	2. การนิเทศ และติดตาม การนำหลักสูตรไปใช้	2. การสร้างความมั่นใจใน
4. การสร้างความมั่นใจใน กฎเกณฑ์การประเมินผล	3. การสร้างความมั่นใจในกฎ เกณฑ์การประเมินผล	การจัดการเรียนการสอน และ การประเมินผล
5. การใช้เทคโนโลยี และข้อมูล ที่หลากหลายในการพัฒนา	4. การใช้เทคโนโลยี และข้อมูล ที่หลากหลายในการพัฒนา	3. การสนับสนุนการพัฒนา
6. การสนับสนุนการพัฒนาวิชา ชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน	5. การสนับสนุนการพัฒนาวิชา ชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน	วิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ
7. การสร้าง และพัฒนาศักยภาพ ความเป็นผู้นำของบุคลากร	6. การสร้าง และพัฒนาศักยภาพ ความเป็นผู้นำของบุคลากร	4. การเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัด
8. การเสริมสร้างความร่วมมือ กับผู้เกี่ยวข้อง	7. การเสริมสร้างความร่วมมือ กับผู้เกี่ยวข้อง	การเรียนการสอน

จากตารางแสดงให้เห็นว่า การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยแล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และเชิงยืนยันได้มีการปรับลดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นครั้งที่ 2 โดยปรับจากครั้งที่ 1 ที่มี 7 องค์ประกอบเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การนิเทศ และติดตามการนำหลักสูตรไปใช้รวมกับการสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผลเปลี่ยนชื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล 3) การใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนารวมกับการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐานเปลี่ยนชื่อเป็นการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ 4) การสร้างและพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากรรวมกับการเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องเปลี่ยนชื่อเป็นการเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบความตรงของตัวแบบสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

วัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความ
สำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

วิธีดำเนินการ

กำหนดตัวแบบการวิจัย ตัวแบบการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแบบการวัด (measurement model) 4 ตัวแบบ และตัวแบบโครงสร้าง (structural model) 1 ตัวแบบ ดังนี้

ตัวแบบการวัด ตัวแบบการวัดมีทฤษฎีเกี่ยวกับตัวแปรแต่ละตัวสนับสนุนทั้ง 4
ตัวแบบ ได้แก่

1. ตัวแบบการวัดตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ และการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ ส่วนการสร้างเชื่อมั่นในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล และการเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ไม่ได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เนื่องจากผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 2 ตัวดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรต้นด้วยกันสูงมากจึง ไม่เหมาะแก่การนำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
2. ตัวแบบการวัดตัวแปรสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ สมรรถนะประจำสายงาน และ สมรรถนะหลัก
3. ตัวแบบการวัดตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ ความเชื่อ และค่านิยม รูปแบบพฤติกรรม และ บรรทัดฐาน และคติฐาน
4. ตัวแบบการวัดตัวแปรความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การร่วมคิดร่วมทำ ความผูกพันต่อโรงเรียน และผลประโยชน์ของผู้เรียน

ตัวแบบโครงสร้าง (structural model) ตัวแบบโครงสร้างมีหลักฐานทางทฤษฎี และงานวิจัยในอดีตสนับสนุนว่า ตัวแปรความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้รับอิทธิพลจากภาวะผู้นำทางวิชาการ สมรรถนะ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ดังนั้นในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง จึงกำหนดตัวแปรแฝงภายนอก (exogenous latent variables) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำทางวิชาการ และ สมรรถนะ ตัวแปรแฝงภายใน (endogenous latent variables) ประกอบด้วย วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ให้สอดคล้องตามตัวแบบโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ได้นำมาปรับเป็นสมมติฐานที่ใช้ในการทดสอบ ซึ่งมีจำนวน 6 ข้อ คือ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน 5) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และ 6) ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การตรวจสอบตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้นำตัวแปรของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมาศึกษาตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานการวิจัย ด้วยการประมาณค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ค่าความเบ้ (skewness) และค่าความโด่ง (kurtosis) เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูล

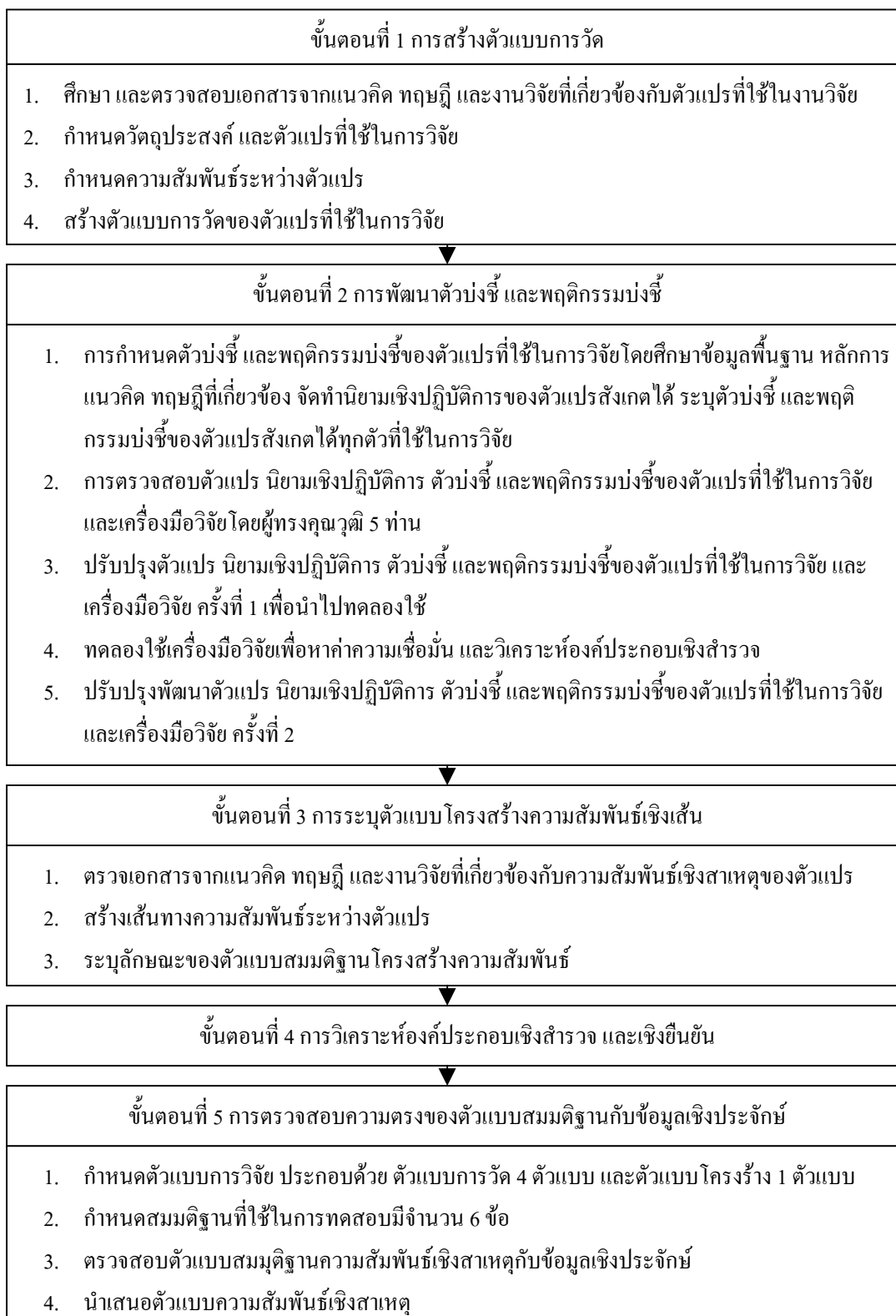
ทำการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยใช้การวัดสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson

ทำการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL

รายงานค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล นำเสนอข้อมูลความสัมพันธ์โดยการสรุปผลการวิจัยจากตัวแบบความสัมพันธ์ที่ได้ตามสมมติฐานการวิจัย และอภิปรายผล

ตัวแบบตามสมมติฐานการวิจัย คือ ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นตัวแบบที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีความเหมาะสมสอดคล้องตามหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และสามารถตอบสมมติฐานการวิจัยส่วนใหญ่ได้ กล่าวคือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยสรุปได้ดังภาพที่ 5 ดังนี้



ภาพที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ในเขตตรวจราชการที่ 5 ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ลพบุรี เขต 1 ลพบุรี เขต 2 สระบุรี เขต 1 สระบุรี เขต 2 และ สิงห์บุรี (สำนักผู้ตรวจราชการและติดตามประเมินผล, 2550) จำนวน 1,018 คน

กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ ดังนี้

การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยที่ใช้โมเดลลิสเรล (Linear Structure Relationship Model or LISREL model) ซึ่ง Schumacker and Lomax (1996) สรุปไว้ว่า งานวิจัยที่ใช้โมเดลลิสเรลส่วนใหญ่ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 100-150 จะให้ผลการวิจัยที่น่าพอใจ และ Boomsma (1983) เสนอว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมควรเป็น 400

การใช้กฎแห่งความชัดเจน (rule of thumb) ที่นักสถิติวิเคราะห์ ตัวแปรพหุใช้กันมากคือ ใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 10-20 คนต่อตัวแปรในการวิจัยหนึ่งตัวแปร (Schumacker and Lomax, 1996; Hair et al., 1998)

ตารางสำเร็จรูปที่ใช้ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (องอาจ นัยพัฒน์, 2549) ในการวิเคราะห์โดยใช้สถิติทั่วไปที่ความเชื่อมั่น 95% ภายในขอบเขต ความคลาดเคลื่อน ± 5 เมื่อประชากรมีขนาดเท่ากับ 1,000 – 1,500 คน จะได้กลุ่มตัวอย่างในขนาด 286-316 คน

การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 15 ตัวแปร ดังนั้น เพื่อให้การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีความเหมาะสม และคำนึงถึงความเชื่อถือได้ของผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ ขึ้นต่ำอย่างน้อย 400 คน เพื่อให้สอดคล้องตามหลักการ และแนวคิดของการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวไว้ข้างต้น

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการได้รับข้อมูลการวิจัยที่มีคุณภาพ และมีจำนวนมากเพียงพอต่อการนำไปใช้วิเคราะห์ด้วยโมเดลลิสมัล ผู้วิจัยจึงจัดส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขตตรวจราชการที่ 5 ประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชัยนาท ลพบุรี เขต 1 ลพบุรี เขต 2 สระบุรี เขต 1 สระบุรี เขต 2 และ สิงห์บุรีทุกคน จำนวน 1,018 คน โดยคาดหวังว่าต้องได้รับแบบสอบถามกลับคืนขั้นต่ำอย่างน้อย 400 ฉบับ ตามที่ได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำไว้อย่างน้อย 400 คน

ผู้วิจัยได้ติดตามเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ และกระจายอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 6 เขต จำนวน 672 ฉบับ

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขตตรวจราชการที่ 5 ที่ส่งแบบสอบถามที่สมบูรณ์ กลับคืน จำนวน 672 คน ซึ่งกระจายอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 6 เขตของเขตตรวจราชการที่ 5 ดังรายละเอียดตามตารางที่ 4

ตารางที่ 4 จำนวนประชากร และผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัย

เขตพื้นที่การศึกษา	จำนวน ประชากรทั้งหมด	จำนวน ผู้ตอบแบบสอบถามกลับ	คิดเป็นร้อยละ
ชัยนาท	205	112	11.00
ลพบุรี เขต 1	208	174	17.09
ลพบุรี เขต 2	175	88	8.64
สระบุรี เขต 1	139	87	8.55
สระบุรี เขต 2	155	75	7.37
สิงห์บุรี	136	136	13.36
รวม	1,018	672	66.01

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

การขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยจำนวน 5 ท่าน ขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการทดลองใช้แบบสอบถาม และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และขอความอนุเคราะห์จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ลพบุรี เขต 1 ลพบุรี เขต 2 สระบุรี เขต 1 สระบุรี เขต 2 และ สิงห์บุรีในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย ประกอบการทำวิทยานิพนธ์

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธีด้วยกันกล่าวคือ ในช่วงเวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ตรงกับเขตพื้นที่การศึกษามีการประชุมผู้บริหารสถานศึกษา ประจำเดือน ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการชี้แจง และส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษาด้วยตนเอง ในกรณีที่ช่วงเวลาไม่ตรงกับการประชุมผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ประสานงานกับศึกษานิเทศก์ของเขตพื้นที่การศึกษาในการส่ง และรับแบบสอบถามกลับคืนจากผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการประสานโดยตรงกับ ประธานกลุ่มโรงเรียน และแกนนำของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละกลุ่มโรงเรียนเพื่อจัดส่งแบบสอบถามให้ผู้บริหารสถานศึกษาของแต่ละกลุ่มโรงเรียน พร้อมทั้งขอรับกลับคืนโดยตรงด้วย

การติดตามเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ติดตามเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการประสานงานกับ ศึกษานิเทศก์เขตพื้นที่การศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้ได้แบบสอบถามกลับคืนมาให้ได้มากที่สุด

การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมดมา ตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลเพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์สำหรับนำไปวิเคราะห์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปวิเคราะห์ประมาณค่าพารามิเตอร์ และทดสอบความกลมกลืนของตัวแบบ (model goodness of fit test) ดังจะได้กล่าวรายละเอียดในหัวข้อการวิเคราะห์ข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ ดังรายละเอียดปรากฏในขั้นตอนการวิจัยขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ซึ่งในการสร้างเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยใช้การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และความตรงตามโครงสร้าง กล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และจัดทำนิยามเชิงปฏิบัติการ ระบุตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวที่ใช้ในการวิจัย
2. นำตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย พร้อมด้วยเครื่องมือการวิจัยซึ่งสร้างจากพฤติกรรมบ่งชี้ ขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิทำการตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะ
3. ปรับปรุงตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ครั้งที่ 1 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และอาจารย์ที่ปรึกษา
4. ปรับปรุงเครื่องมือวิจัยให้สอดคล้องกับพฤติกรรมบ่งชี้โดยนำพฤติกรรมบ่งชี้มาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือการวิจัยเพื่อนำไปทดลองใช้
5. ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยทั้งฉบับกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 40 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
6. ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัยเฉพาะตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 150 คน เพื่อตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ

7. นำผลการทดลองใช้ดังกล่าวมาใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อปรับปรุงตัวแปร นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย เป็นครั้งที่ 2

8. ปรับปรุงแบบสอบถามโดยการนำพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามแล้วหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามฉบับปรับปรุงทั้งฉบับ

9. จัดทำแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือการวิจัยเพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามสำหรับสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐ จำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 5 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การบริหาร ที่ตั้ง และขนาดของสถานศึกษา ข้อมูลเหล่านี้นำไปใช้ประกอบการอภิปรายผลการวิจัย

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองตามแนวคิดของ Marryland Instructional leadership Framework (2005) จำนวน 32 ข้อ โดยวัดตัวแปรการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ จำนวน 6 ข้อ ตัวแปรการนิเทศ และติดตามการนำหลักสูตรไปใช้ จำนวน 4 ข้อ ตัวแปรการสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล จำนวน 4 ข้อ ตัวแปรการใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา จำนวน 4 ข้อ ตัวแปรการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน จำนวน 5 ข้อ ตัวแปรการสร้าง และพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากร จำนวน 5 ข้อ และตัวแปร การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 4 ข้อ ใช้มาตรวัดแบบ Likert มี 5 ระดับ โดยกำหนดระดับคะแนนจากปฏิบัติในระดับมากที่สุด (5 คะแนน) ไปจนถึงปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด (1 คะแนน) และในการแปลความหมายคะแนนที่ได้ กำหนดเกณฑ์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านนั้นมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านนั้นมีการปฏิบัติในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านนั้นมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการวัดสมรรถนะ หรือความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยดัดแปลงจากเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549) จำนวน 30 ข้อ โดยวัดตัวแปรสมรรถนะหลัก จำนวน 14 ข้อ ตัวแปรสมรรถนะประจำสายงาน จำนวน 16 ข้อ ใช้มาตรวัดแบบ Likert มี 5 ระดับ โดยกำหนดระดับคะแนนจากปฏิบัติในระดับมากที่สุด (5 คะแนน) ไปจนถึงปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด (1 คะแนน) และในการแปลความหมายคะแนนที่ได้ กำหนดเกณฑ์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง สมรรถนะ หรือความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านนั้นมีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง สมรรถนะ หรือความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านนั้นมีการปฏิบัติในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง สมรรถนะ หรือความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านนั้นมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง สมรรถนะ หรือความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านนั้นมีการปฏิบัติในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง สมรรถนะ หรือความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านนั้นมีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นการวัดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนตามสภาพที่เป็นจริงของสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง และดัดแปลงจากแบบสอบถามของ Patterson Purkey และ Parker (1986) และแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของ Marquardt (2002) จำนวน 35 ข้อ โดยการวัดตัวแปรความเชื่อ และค่านิยมจำนวน 16 ข้อ ตัวแปรบรรทัดฐาน และมาตรฐาน จำนวน 5 ข้อ และตัวแปรรูปแบบพฤติกรรม จำนวน 14 ข้อ ใช้มาตรวัด แบบ Likert มี 5 ระดับ โดยกำหนดระดับคะแนนจากปฏิบัติในระดับมากที่สุด (5 คะแนน) ไปจนถึงปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด (1 คะแนน) และในการแปลความหมายคะแนนที่ได้ กำหนดเกณฑ์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง สถานศึกษามีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนในด้านนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง สถานศึกษามีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนในด้านนั้นอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง สถานศึกษามีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนในด้านนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง สถานศึกษามีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนในด้านนั้นอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง สถานศึกษามีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนในด้านนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 5 ความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นการวัดความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้สร้างขึ้นเองตามแนวคิดเกี่ยวกับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ Reynolds (1997) และ บุญมี เณรยอด (2545) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

(2543) โดยดัดแปลงจากเครื่องมือของ สิริราณี วสุภัทร (2544) ใช้มาตรวัดแบบ Likert มี 5 ระดับ โดยกำหนดระดับคะแนนจากปฏิบัติในระดับมากที่สุด (5 คะแนน) ไปจนถึงปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด (1 คะแนน) และในการแปลความหมายคะแนนที่ได้ กำหนดเกณฑ์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง สถานศึกษามีความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในด้านนั้นในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง สถานศึกษามีความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในด้านนั้นในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง สถานศึกษามีความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในด้านนั้นในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง สถานศึกษามีความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในด้านนั้นในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง สถานศึกษามีความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในด้านนั้นในระดับน้อยที่สุด

การวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ดำเนินการโดยการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง และตรวจสอบความเชื่อมั่น มีรายละเอียด ดังนี้

การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) เป็นความตรงที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ตรวจสอบเนื้อหาของเครื่องมือว่าเนื้อหาของข้อคำถามวัดได้ตรงตามเนื้อหาของเรื่องที่ต้องการวัดหรือไม่ (สุวิมล ติรภานันท์, 2550) โดยผู้วิจัยศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และพัฒนานิยามเชิงปฏิบัติการตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โครงสร้างข้อคำถาม และแบบสอบถามแล้วขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา และตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 5 ท่านตรวจสอบความสอดคล้องของนิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้

ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และโครงสร้างข้อคำถามกับข้อคำถามที่สร้างขึ้นแล้วนำผลการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิมาคำนวณหาความตรงตามเนื้อหาโดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index: IOC) จากการคำนวณค่า IOC แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามส่วนใหญ่มีค่า IOC เท่ากับ 1 มีข้อคำถาม 6 ข้อที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.80 ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และอาจารย์ที่ปรึกษา เป็นผลให้ได้ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย 20 ตัวแปร แบ่งเป็นตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ตัวแปรสังเกตได้ 16 ตัวแปร ตัวบ่งชี้ 107 ตัว และพฤติกรรมบ่งชี้ 121 ข้อ แล้วนำพฤติกรรมบ่งชี้ทั้ง 121 ข้อ ไปใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามสำหรับนำไปทดลองใช้ กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีคุณสมบัติใกล้เคียงกับประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น และความตรงตามโครงสร้าง

การตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (construct validity) เป็นความตรงที่แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือนั้นสามารถวัดได้ครอบคลุมขอบเขต ความหมาย หรือครบตามคุณลักษณะประจำตามทฤษฎีที่ใช้สร้างเครื่องมือหรือไม่ (สุวิมล ติรภานันท์, 2550) ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเฉพาะสำหรับภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยนำเครื่องมือไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีคุณสมบัติใกล้เคียงกับประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 150 คน ทำให้มีการปรับลดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการจาก 8 องค์ประกอบ ลงเหลือ 7 องค์ประกอบ ได้ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 19 ตัวแปร แบ่งเป็นตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัวแปร ตัวบ่งชี้จำนวน 100 ตัว พฤติกรรมบ่งชี้จำนวน 113 ข้อ ซึ่งพฤติกรรมบ่งชี้ทั้ง 113 ข้อนี้ ได้นำไปใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้

การตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability) โดยการประมาณค่าความเชื่อมั่นด้วยการวัดความสอดคล้องภายใน (measure of internal consistency) เป็นการประมาณค่าความเชื่อมั่นที่มีการทดลองใช้เครื่องมือเพียงครั้งเดียว โดยพิจารณาว่าข้อคำถามทั้งหมดในเครื่องมือวัดในเรื่องเดียวกันหรือไม่ (สุวิมล ติรภานันท์, 2550) โดยใช้วิธีการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ในการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยทำการตรวจสอบความเชื่อมั่นแบบสอบถามฉบับทดลองใช้ (ฉบับเดิม) ที่มีข้อคำถาม 121 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.987 และแบบสอบถามฉบับปรับปรุงสำหรับนำไปใช้จริงที่มีข้อคำถาม 113 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.989 แล้วจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ สำหรับนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

สำหรับการพัฒนาตัวบ่งชี้และพฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยด้วยการตรวจสอบเอกสาร ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างด้วยการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างทำให้ได้ตัวบ่งชี้และพฤติกรรมบ่งชี้ที่มีความสอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ และหลักการทฤษฎีเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัย ช่วยให้ได้เครื่องมือวิจัยที่มีทั้งความตรงตามโครงสร้าง ความตรงตามเนื้อหา และความเชื่อมั่นสูง ซึ่งผู้วิจัยได้เสนอรายละเอียดของผลการพัฒนาตัวแปรแต่ละตัวแปร และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรายชื่อ ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

นิยามเชิงปฏิบัติการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ และตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เกิดการรวมพลัง ประสานสัมพันธ์กันเพื่อพัฒนาวิชาชีพ และงานวิชาการซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพของผู้เรียนอันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยพฤติกรรม 7 ด้าน ได้แก่ การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ การนิเทศและติดตามการนำหลักสูตรไปใช้ การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล การใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน การสร้าง และพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากร และการเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง

ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการมี 7 ตัวแปร มีรายละเอียดเกี่ยวกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ พฤติกรรมบ่งชี้ และค่าความเชื่อมั่นรายพฤติกรรม ดังในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ ของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ

1. การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	1.1 สร้างความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	1. สร้างความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษาให้แก่ครู	0.96
ศึกษาอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาด้วยการสร้างความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	1.2 เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	2. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้มีคุณค่า ทำทนาย อย่างเหมาะสมกับสถานศึกษา สังคม และความต้องการการพัฒนาของผู้เรียน	0.96
วิสัยทัศน์ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ กระตุ้นให้มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ	1.3 กระตุ้นให้มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ	3. ให้คำแนะนำ และติดตามให้ครู มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ	0.96
กระตุ้นให้มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ สร้างความเข้าใจในกระบวนการทบทวนวิสัยทัศน์ และส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการทบทวนวิสัยทัศน์	1.4 สร้างความเข้าใจในกระบวนการทบทวนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4. ประชุมปฏิบัติการเพื่อทำความเข้าใจในกระบวนการทบทวนวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้แก่ครู	0.96
กระบวนการทบทวนวิสัยทัศน์ และส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการทบทวนวิสัยทัศน์	1.5 ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการทบทวนวิสัยทัศน์	5. ใช้วิธีการที่หลากหลายในการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการทบทวนวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.96
ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการทบทวนวิสัยทัศน์ รวมทั้งจัดสรรทรัพยากรให้เกิดการนำวิสัยทัศน์ไปใช้	1.6 จัดหาทรัพยากรเพื่อจัดสรรให้เกิดการนำวิสัยทัศน์ไปใช้	6. สร้างความร่วมมือกับบุคคล และหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดหาทรัพยากรเพื่อจัดสรรให้เกิดการนำวิสัยทัศน์ไปใช้	0.96

ตารางที่ 5 (ต่อ)

2. การนิเทศ และติดตาม การนำหลักสูตรไปใช้			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
การนิเทศ และติดตาม การนำหลักสูตรไปใช้ หมายถึง การที่ผู้บริหาร สถานศึกษา นิเทศติด ตาม การนำหลักสูตรไป ใช้ ด้วยการ มีส่วนร่วมในการ สนทนากับครูเกี่ยวกับ มาตรฐานการเรียนรู้ หลักสูตร และ การนำหลักสูตรไปใช้ สนับสนุนให้ครู บูรณาการการวิจัย การเรียนการสอนเข้ากับ การจัดการเรียนการสอน ในชั้นเรียนประจำวัน กระตุ้นให้มีการใช้ เทคโนโลยีการเรียน การสอน และสร้าง ความมั่นใจในการ ประเมินผลของครู	มีส่วนร่วมในการ สนทนากับครูอย่าง สม่ำเสมอ	7. มีส่วนร่วมในการสนทนากับ ครูอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับ มาตรฐานการเรียนรู้ หลักสูตร สถานศึกษา และหรือ หลักสูตรท้องถิ่น	0.96
	สนับสนุนให้ครู บูรณาการการวิจัยการ เรียนการสอนเข้ากับ การจัดการเรียนการสอน ในชั้นเรียน ประจำวัน	8. สนับสนุนให้ครูทำวิจัย การเรียนการสอนโดย บูรณาการเข้ากับการจัด การเรียนการสอนในชั้นเรียน ประจำวัน	0.96
	กระตุ้นให้มีการใช้ เทคโนโลยีการเรียน การสอน	9. ส่งเสริม และติดตามให้ครู มีการใช้เทคโนโลยีการเรียน การสอนที่เหมาะสม	0.96
	สร้างความมั่นใจใน การประเมินผลของ ครู	10. ส่งเสริมให้ครูประเมินผลผู้ เรียนเป็นระยะ ๆ ตามมาตร ฐานการเรียนรู้	0.96

ตารางที่ 5 (ต่อ)

3. การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล หมายถึง การที่ผู้บริหารสร้าง ความมั่นใจในการ ประเมินผลผู้เรียนให้แก่ ผู้เกี่ยวข้อง ด้วยการใช่วิธีการที่หลากหลายเพื่อ พัฒนาความร่วมมือ	3.1 สร้างความมั่นใจใน การประเมินผลผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย	11. สร้างข้อตกลงร่วมกันในการ ใช้วิธีการประเมินผลผู้เรียนที่ หลากหลายเพื่อพัฒนาความ ร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	0.96
สร้าง ความมั่นใจใน การใช้การประเมินผล ระหว่างเรียนเพื่อปรับ ประสิทธิภาพการเรียน การสอน	3.2 สร้างความมั่นใจใน การใช้การประเมินผล ระหว่างเรียนเพื่อปรับ ประสิทธิภาพการเรียน การสอน	12. สร้างข้อตกลงร่วมกันใน การใช้ผลการประเมิน ระหว่างเรียนเพื่อการปรับ ประสิทธิภาพการเรียนการสอน	0.96
สร้าง ความมั่นใจใน การใช้การประเมินผล ระหว่างเรียนเพื่อปรับ ประสิทธิภาพการเรียน การสอน	3.3 สร้างความมั่นใจใน การใช้การประเมินผล สรุปเป็นพื้นฐานใน การวัดผลสัมฤทธิ์	13. สร้างข้อตกลงร่วมกันในการ ประเมินผลสรุปด้วยการ จัดทำตัวแบบ และเนื้อหาสาระ พร้อมทั้งชี้แจงผลการ ประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทราบ	0.96
ใช้การประเมินผลสรุป เพื่อเป็นพื้นฐานใน การวัดผลสัมฤทธิ์ และ ใช้การศึกษาผู้เรียนเป็น รายบุคคลเพื่อปรับปรุง การเรียนการสอนใน ชั้นเรียน	3.4 สร้างความมั่นใจใน การใช้การศึกษาผู้ เรียนเป็นรายบุคคล เพื่อปรับปรุงการเรียน การสอนในชั้นเรียน	14. สร้างข้อตกลงร่วมกันในการ ศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคล อย่างเหมาะสมเพื่อเป็น พื้นฐานในการปรับปรุงการเรียน การสอนในชั้นเรียน	0.96

ตารางที่ 5 (ต่อ)

4. การใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
การใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา การเรียนการสอน ด้วยการสร้างความมั่นใจ และกระตุ้นให้มีการใช้เว็บไซต์เพื่อการปฏิรูปสถานศึกษา	4.1 สร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้มีการใช้เว็บไซต์เพื่อการปฏิรูปสถานศึกษา	15. ส่งเสริม และติดตามให้ครูมีการใช้เว็บไซต์เพื่อจุดประสงค์ในการปฏิรูปสถานศึกษา	0.96
	4.2 สร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้มีการทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน	16. ส่งเสริมให้ครูทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อยเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน	0.96
	4.3 สร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้ร่วมมือกันวิเคราะห์สาเหตุในการทำให้ผู้เรียนบรรลุความสำเร็จ	17. ส่งเสริม และติดตามให้ครูร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุในการทำให้ผู้เรียนบรรลุความสำเร็จเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอน	0.96
	4.4 สร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้ร่วมมือกันวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียน	18. ส่งเสริม และติดตามให้ครูร่วมกันวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	0.96

ตารางที่ 5 (ต่อ)

5. การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน	5.1 มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพด้วยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ให้เป็นแนวเดียวกันเชื่อมต่อกับเป้าหมายการปฏิรูปสถานศึกษา	19. มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพด้วยการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน และการประเมินความต้องการจำเป็นให้เป็นแนวเดียวกันเชื่อมต่อกับเป้าหมายการปฏิรูปสถานศึกษา	0.96
ด้วยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ของการพัฒนาวิชาชีพให้เป็นแนวเดียวกันเชื่อมต่อกับเป้าหมายของการปฏิรูปสถานศึกษา	5.2 เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพในระหว่างการทำงาน	20. เปิดโอกาสให้ครูมีการวางแผนความร่วมมือการสะท้อนปัญหา และการทำงานที่ผูกพันกับการพัฒนาวิชาชีพ ในระหว่างการทำงานที่สถานศึกษา	0.96
เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพในระหว่างการทำงาน มีการพัฒนาวิชาชีพอย่างหลากหลายตามความก้าวหน้าทางอาชีพ ความต้องการของทีมงาน และความสำเร็จของผู้เรียน	5.3 เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพอย่างหลากหลายตามความก้าวหน้าทางอาชีพ ความต้องการของทีมงาน และความสำเร็จของผู้เรียน	21. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพอย่างหลากหลายบนฐานความก้าวหน้าทางอาชีพ ความต้องการของทีมงาน และความสำเร็จของผู้เรียน	0.96
มีความต้องการของทีมงาน และความสำเร็จของผู้เรียน	5.4 มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ	22. เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ ในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ	0.96
กิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพ	5.5 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพ	23. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครู	0.96

ตารางที่ 5 (ต่อ)

6. การสร้าง และพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำให้บุคลากร			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
การสร้าง และพัฒนา ศักยภาพการเป็นผู้นำให้ บุคลากร หมายถึง การที่ ผู้บริหารสถานศึกษา สร้าง และพัฒนาศกย ภาพการเป็นผู้นำให้แก บุคลากรด้วยการสร้าง โอกาสการเป็นผู้นำ ด้านการเรียนการสอน กระจายอำนาจการ ตัดสินใจ สร้างความ ผูกพันต่อสถานศึกษาให้ แก่ครู และมีส่วนร่วมใน การพัฒนาศกยภาพ และ ความสำเร็จของทีมผู้นำ ของสถานศึกษา	6.1 สร้างโอกาสการเป็นผู้ นำด้านการเรียน การ สอนให้แก่ครู	24. เปิดโอกาสให้ครูเป็นผู้นำด้าน การเรียนการสอนโดยกระตุ้น ให้ครูพัฒนาคิดค้นนวัตกรรม และหรือวิธีการสอนใหม่ ๆ	0.96
	6.2 กระจายอำนาจ การตัดสินใจให้แก่ครู	25. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจในเรื่องที่มีผล กระทบต่อการจัด การเรียนการสอนของครู	0.96
	6.3 สร้างความผูกพัน และ ความภาคภูมิใจต่อ สถานศึกษาให้แก่ครู	26. กระตุ้นให้ครูรู้สึกเป็น ส่วนหนึ่งในความสำเร็จของผู้ เรียน และสถานศึกษา	0.96
	6.4 มีส่วนร่วมใน การพัฒนาศกยภาพ ทีมผู้นำของสถาน ศึกษา	27. จัดให้มีการพัฒนาศกยภาพ ทีมผู้นำของสถานศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง	0.96
	6.5 มีส่วนร่วมในความ สำเร็จของทีมผู้นำของ สถานศึกษา	28. ให้การสนับสนุนการทำงาน ของทีมผู้นำของสถานศึกษา จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้า หมาย	0.96

ตารางที่ 5 (ต่อ)

7. การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องหมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้าง ความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง และผู้มี ส่วนได้ส่วน เสียด้วยการให้การต้อนรับผู้ปกครอง ผู้มีอุปการคุณ และผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย ให้เข้ามาในโรงเรียน กระตุ้นให้เป็น สมาชิกร่วมปฏิบัติการ ปฏิรูปโรงเรียน ให้มีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของโรงเรียน และกระจายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	7.1 ให้การต้อนรับผู้ปกครอง และผู้มี อุปการคุณให้เข้ามาในสถานศึกษา 7.2 กระตุ้นผู้ปกครอง และผู้มีอุปการคุณให้ เป็นสมาชิกร่วมปฏิบัติการในกระบวนการ ปฏิรูปสถานศึกษา 7.3 กระตุ้นให้ชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ผู้ปกครองนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของสถานศึกษา 7.4 กระจายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	29. เชิญผู้ปกครอง และผู้มีอุปการคุณเข้าชมผลงานของ ผู้เรียน และสถานศึกษา 30. เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง และผู้มีอุปการคุณเป็นอาสาสมัคร หรือบริจาค สื่อ และวัสดุ อุปกรณ์ให้แก่สถานศึกษา 31. มีกิจกรรมที่ผู้ปกครอง และชุมชน เป็นเจ้าภาพ และดำเนินการให้เป็นไปตามวิถีชีวิตของสถานศึกษา 32. สอบถามความคิดเห็นจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการปฏิรูปสถานศึกษา	0.96 0.96 0.96 0.96

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

นิยามเชิงปฏิบัติการ

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อ

สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถ
ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน

ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงสมรรถนะมี 2 ตัวแปร ได้แก่ สมรรถนะหลัก และ
สมรรถนะประจำสายงาน มีรายละเอียดเกี่ยวกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ พฤติกรรมบ่งชี้ และค่า
ความเชื่อมั่นรายพฤติกรรม ดังแสดงในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ ของตัวแปรสมรรถนะ

1. สมรรถนะหลัก			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
สมรรถนะหลัก หมายถึง	1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์		
คุณลักษณะเชิงพฤ	คุณภาพงานด้าน	1. พัฒนาคุณภาพของผลงานให้มี	0.97
กรรมของตำแหน่งข้า	ความถูกต้องครบถ้วน	ความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์	
ราชการครู และบุคลากร	สมบูรณ์	และเป็นแบบอย่างได้	
ทางการศึกษาที่กำหนด	ความคิดริเริ่มสร้าง	2. สามารถนำนวัตกรรม/ทางเลือก	0.97
ขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่า	สรรค์ การนำนวัตกรรม/	ใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิ	
นิยมและพฤติกรรมที่พึง	ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อ	ภาพของงานโดยมีการเผยแพร่	
ประสงค์ร่วมกัน	เพิ่มประสิทธิภาพของงาน	รายงานการพัฒนาที่เป็น	
ประกอบด้วย การมุ่งผล	ความมุ่งมั่นใน	รูปธรรม ชัดเจน	
สัมฤทธิ์ การบริการที่ดี	การพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง	3. มีความมุ่งมั่น และกระตือรือร้น	0.97
การพัฒนาตนเอง และ	เนื่อง	ในการพัฒนาผลงานให้บรรลุ	
การทำงานเป็นทีม	1.2 การบริการที่ดี	เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	
	การปรับปรุงระบบ	4. มีการปรับปรุง และพัฒนา	
	บริการ	ระบบบริการด้วยการศึกษา	0.97
		ความต้องการของผู้รับบริการ	
		อย่างต่อเนื่อง	
	ความพึงพอใจของผู้	5. มีการให้บริการที่ตอบสนอง	
	รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้อง	ความต้องการของผู้รับบริการ	0.97
		สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับ	
		บริการ	

ตารางที่ 6 (ต่อ)

1. สมรรถนะหลัก			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
1.3 การพัฒนาตนเอง			
การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่น ๆ	6. ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองด้วยการเข้าประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ หรือวิธีการอื่น ๆ	0.97	
การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ	7. รวบรวม ประมวล และสังเคราะห์ความรู้จัดเป็นหมวดหมู่ ปรับปรุงให้ทันสมัย	0.97	
	8. รวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญเพื่อใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	0.97	
การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน	9. เข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน	0.97	
1.4 การทำงานเป็นทีม			
การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	10. ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	0.97	
การแสดงบทบาทผู้นำ หรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม	11. แสดงบทบาทผู้นำ หรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมกับโอกาสและสถานการณ์	0.97	
การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และกลุ่มคนที่หลากหลาย	12. ใช้ทักษะการบริหารจัดการในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ทุกกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ	0.97	

ตารางที่ 6 (ต่อ)

1. สมรรถนะหลัก			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
	การเสริมแรงให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	13. ให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย และให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานในโอกาสที่เหมาะสม	0.97
2. สมรรถนะประจำสายงาน			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
สมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย การวิเคราะห์และสังเคราะห์	2.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์		
	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของงาน และเสนอทางเลือกหรือแนวทางป้องกัน แก้ไขปัญหาทางในความรับผิดชอบ	14. สามารถระบุสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของงาน ในความรับผิดชอบ	0.97
	เลือกหรือแนวทางป้องกัน แก้ไขปัญหาทางในความรับผิดชอบ	15. เสนอทางเลือก หรือแนวทางป้องกัน แก้ไขปัญหาที่หลากหลาย และปฏิบัติได้	0.97
	ความเหมาะสมของแผนงาน/โครงการใน ความรับผิดชอบ	16. สามารถจัดองค์ประกอบของแผนงาน/โครงการให้มี	0.97
		ความสอดคล้องสัมพันธ์กันทุกองค์ประกอบโดยสอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์การพัฒนาสถานศึกษา	
	การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและ	17. สามารถระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน/โครงการได้อย่างชัดเจน	0.97
	การจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ การมีวิสัยทัศน์	18. สามารถวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยภาวะคุกคาม หรือโอกาสความสำเร็จของงาน หรือสถานศึกษา	0.97

ตารางที่ 6 (ต่อ)

2. สมรรถนะประจำสายงาน			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
		19. ประเมินผลการแก้ปัญหาในการดำเนินงานโดยนำผลการประเมินไปใช้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	0.97
	2.2 การสื่อสารและการจูงใจ		
	ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่าง ๆ	20. สามารถพูด เขียน สื่อสาร ได้ตอบในโอกาสต่าง ๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว และชัดเจน	0.97
	ความสามารถในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี	21. สามารถสืบค้นข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ได้ด้วยตนเอง	0.97
	ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย ขอมรับ คล้อยตาม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร	22. สามารถนำเสนอข้อมูลสารสนเทศในด้านแนวคิด หลักวิชา เพื่อพูดโน้มน้าว จูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสารในสถานการณ์ต่าง ๆ	0.97
	23 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร		
	การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงาน และผู้เกี่ยวข้อง	23. สามารถให้คำแนะนำ เสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่สมเหตุสมผล หลากหลาย เป็นไปได้ จนเพื่อนร่วมงานสามารถแก้ปัญหาได้	0.97
	การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร และสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร	24. ร่วมสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากรทั้งระดับสถานศึกษา กลุ่มสถานศึกษา เขตพื้นที่ และประเทศ	0.97

ตารางที่ 6 (ต่อ)

2. สมรรถนะประจำสายงาน			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง	25. เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	0.97
	การส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในตัวเองแบบต่าง ๆ	26. จัดกิจกรรม/โครงการ/ สนับสนุนให้เพื่อนร่วมงาน ได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพ อย่างหลากหลาย และต่อเนื่อง	0.97
2.4 การมีวิสัยทัศน์			
	การใช้กระบวนการ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนาองค์กร	27. เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน หรือผู้เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา	0.97
	ความทันสมัยและสร้างสรรคของวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนางาน และความสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรที่สังกัด	28. มีการวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ทันสมัยสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานที่สังกัดอย่างต่อเนื่อง	0.97
	ความเป็นรูปธรรม ความเป็นไปได้ หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์	29. มีการกำหนดยุทธศาสตร์ หรือแนวทางการพัฒนางานที่เป็นรูปธรรมมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ	0.97
	การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป	30. มีการแสวงหาข้อมูล เปิดใจ รับ/กระตุ้น/ส่งเสริมให้มีการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป	0.97

วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

นิยามเชิงปฏิบัติการ

วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน หมายถึง ความเชื่อ และค่านิยม บรรทัดฐาน และมาตรฐาน พฤติกรรมของบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโรงเรียน เป็นวิถีชีวิต เป็น ภาวะพลักษณ์ของโรงเรียนที่สัมพันธ์กับการเรียนรู้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้งด้านความรู้ ความคิด การพูด การกระทำ เจตคติ และค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เกิดขึ้นอย่างถาวร เกิดขึ้นจากการฝึกฝน และประสบการณ์ โดยไม่เลือกเวลา และสถานที่ แสดงให้เห็น ในลักษณะของวัตถุ รูปแบบพฤติกรรม และกระบวนการที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียนนั้น และถ่ายทอด สู่บุคคลอื่น วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนประกอบด้วย ความเชื่อ และค่านิยม บรรทัดฐาน และ มาตรฐาน และรูปแบบพฤติกรรม

ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมี 3 ตัวแปร ได้แก่ ความเชื่อและค่านิยม บรรทัดฐานและมาตรฐาน และรูปแบบพฤติกรรม มีรายละเอียดเกี่ยวกับนิยาม เชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ พฤติกรรมบ่งชี้ และค่าความเชื่อมั่นรายพฤติกรรม ดังแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ตัวแปรสังเกตได้ นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ ของตัวแปร วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

1. ความเชื่อ และค่านิยม			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
ความเชื่อและค่านิยม หมายถึง วัฒนธรรมที่มี อิทธิพลต่อการดำเนิน งานในโรงเรียน เป็นสิ่ง ที่แสดงให้เห็นถึงข้อตก ลงร่วมกันของบุคลากรที่ จะชี้นำให้	1.1 ความมุ่งประสงค์ของ สถานศึกษา การสร้างความสำเร็จ เกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ ของสถานศึกษา	1. สถานศึกษามีการประชา สัมพันธ์ให้ครู ผู้เรียน และผู้ เกี่ยวข้องทราบเกี่ยวกับความ มุ่งประสงค์ของสถานศึกษา	0.97

ตารางที่ 7 (ต่อ)

1. ความเชื่อ และค่านิยม			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เป็นมาตรฐาน การปฏิบัติงานที่ดีที่จะช่วยให้ ครู และผู้เรียน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการพื้นฐานของพฤติกรรม และ การปฏิบัติภายในสถานศึกษาที่ต้องมี การมอบอำนาจให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จ และเป็นเกณฑ์การพิจารณาว่าอะไร สำคัญอะไรไม่สำคัญ โดยมีเป้าหมายหรือจุดหมายที่สำคัญเพื่อเลือก ทางเลือกที่ดีที่สุด ได้แก่ ความมุ่งประสงค์ของ โรงเรียน คุณภาพ การมอบอำนาจ และ การตัดสินใจ	บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา	2. ครู ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองและสามารถทำงานร่วมกันโดยมีแนวคิด และจุดมุ่งหมายในการทำงานที่เป็นแนวทางเดียวกัน	0.97
	การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ในสถานศึกษา คำนึงถึงความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา	3. การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ในสถานศึกษาคำนึงถึงความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา	0.97
	1.2 คุณภาพ มีมาตรฐาน และ ความคาดหวังสูงต่อครูและ ผู้เรียน	4. สถานศึกษามีความคาดหวัง ในมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู และคุณภาพของผู้เรียนสูง	0.97
	เชื่อมั่นในความ สามารถของครูและผู้เรียน	5. บุคลากรมีการฝึกฝนทักษะ ต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกัน	0.97
	สร้างบรรยากาศ ของการมีส่วนร่วม	6. สถานศึกษาจัดให้มีการเรียนรู้วิธีการศึกษาหาความรู้ร่วมกัน และร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิด ผลงานที่บรรลุตามเป้าหมาย ขององค์กร	0.97
	สร้างขวัญกำลังใจ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมี การพัฒนาคุณภาพมากขึ้น	7. สถานศึกษายกย่อง และให้ รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงาน ดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ	0.97

ตารางที่ 7 (ต่อ)

1. ความเชื่อ และค่านิยม			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
1.3 การกระจายอำนาจ			
กระจายอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร	8.	คณะครูสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น	0.97
เชื่อมโยงการกระจายอำนาจไปสู่ความมุ่งประสงค์โดยมีการตัดสินใจที่สะท้อนถึงค่านิยมร่วมกันของสถานศึกษา	9.	มีการประสานความคิดของผู้ร่วมงานในการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	0.97
เปิดโอกาสให้รับรู้ข่าวสาร และได้รับปัจจัยต่างๆ ในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน	10.	เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร	0.97
	11.	มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสมเพียงพอ	0.97
กระจายอำนาจเพื่อให้มีความร่วมมือในการทำงานเพิ่มมากขึ้น	12.	การทำงานในสถานศึกษามีการกระจายความรับผิดชอบหรือมอบหมายงานให้ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเหมาะสม และเป็นธรรมชาติ	0.97

ตารางที่ 7 (ต่อ)

1. ความเชื่อ และค่านิยม			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
	1.4 การตัดสินใจ		
	การตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในสถานศึกษา	13. มีการใช้ข้อมูล สารสนเทศทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการเป็นองค์ประกอบในการปฏิบัติงานหรือในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ	0.97
	การตัดสินใจโดยผู้ที่มีส่วนได้รับผลกระทบโดยตรงในการปฏิบัติงานเรื่องนั้น	14. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้รับผลกระทบโดยตรงในการปฏิบัติงานเรื่องนั้น ๆ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	0.97
	การตัดสินใจโดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้ที่ภักดีต่อองค์กร หรือที่รู้ปัญหาเป็นอย่างดี โดยไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าเท่านั้น	15. มีการนำประสบการณ์ ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน	0.97
2. บรรทัดฐาน และมาตรฐาน			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
บรรทัดฐาน และมาตรฐาน หมายถึงวัฒนธรรมที่มีลักษณะเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ และไม่ควรปฏิบัติ สำหรับควบคุมพฤติกรรมของครู อาจารย์ในโรงเรียนจะก่อให้เกิดพฤติกรรม	2.1 ความซื่อสัตย์สุจริต		
	เห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริต	16. ครู และผู้เรียนซื่อสัตย์ในคำพูด และการกระทำ	0.97
	กำหนดมาตรฐานและความคาดหวังของบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน	17. ครู และผู้เรียนปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ เกณฑ์ และมาตรฐานของสถานศึกษาเพื่อร่วมมือกันสร้างผลงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	0.97

ตารางที่ 7 (ต่อ)

2. บรรทัดฐาน และมาตรฐาน			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
ที่ควรชมเชย ยกย่อง หรือลงโทษ ซึ่งบรรทัดฐานและมาตรฐานที่สำคัญของการศึกษา คือ	ยึดมั่นในความเป็นเอกภาพ	18. คณะครูให้ความสำคัญกับงานสอนมากที่สุด และใช้เวลาในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ	0.97
ความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ เป็นพฤติกรรมที่ก่อให้เกิด	แสดงความผูกพันต่อกันอย่างลึกซึ้ง	19. ครู และผู้เรียนยึดมั่นในแนวทางจริยธรรมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย	0.97
ความสุข และความร่วมมือในการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมาย	ลงโทษการกระทำที่ผิดหลักจริยธรรม	20. ครู และผู้เรียนแสดงความผูกพันที่ดีต่อกัน	0.97
		21. ครู และผู้เรียนที่กระทำที่ผิดหลักจริยธรรม ย่อมได้รับการลงโทษ	0.97
3. รูปแบบพฤติกรรม			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
รูปแบบพฤติกรรม หมายถึง วัฒนธรรมที่เป็นสิ่งที่ปฏิบัติเป็นกิจวัตรประจำวัน ปฏิบัติตามหน้าที่ และวิธีการที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอภายในโรงเรียน ได้แก่	3.1 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน		
	เห็นคุณค่า และความสำคัญของผู้ร่วมงาน	22. มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันของผู้ร่วมงานทั้งที่เป็นเรื่องของการปฏิบัติงาน และเรื่องส่วนตัว	0.97
	บุคลากรทุกคนมีความรับผิดชอบงานของสถานศึกษาด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษา ร่วมกัน	23. มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกภูมิใจที่สถานศึกษาของเขามีโครงการหรือวิธีทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่หน่วยงานอื่น	0.97
	แสดงความผูกพันต่อการให้ความช่วยเหลือ และพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา	24. มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการช่วยเหลือ แนะนำความรู้ หรือวิธีการทำงานแก่กันและกัน	0.97

ตารางที่ 7 (ต่อ)

3. รูปแบบพฤติกรรม			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความไว้วางใจ การยอมรับ ความเอื้ออาทร และ ความหลากหลายของบุคลากร	3.2 ความไว้วางใจ		
	ให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจ และแก้ปัญหาของบุคลากร	25. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานทำงานแทนได้อย่างมั่นใจ หากผลการทำงานผิดพลาดไม่เป็นไปตามเป้าหมายยินดีให้อภัย และให้กำลังใจกันและกัน	0.97
	ให้โอกาสบุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิด ผลดีต่อสถานศึกษา	26. มีการให้ข้อมูลการทำงานทั้งด้านดีและไม่ดี ที่เกิดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษาแก่ผู้ร่วมงานเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีแก่สถานศึกษา	0.97
	3.3 การยอมรับ		
	ส่งเสริมบุคลากรให้แสวงหาแนวทางแห่งความสำเร็จ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน	27. ผู้ร่วมงานมีการประสานความร่วมมือ ความคิด และความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และมีผลงานใหม่เกิดขึ้นอยู่เสมอ	0.97
	ยอมรับในความสำเร็จ และผลงานของบุคลากร	28. ผู้ร่วมงานมีการปฏิบัติต่อกันอย่างสุภาพ ให้เกียรติกันยกย่องชมเชยในความสำเร็จของกันและกัน	0.97

ตารางที่ 7 (ต่อ)

3. รูปแบบพฤติกรรม			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
3.4 ความเอื้ออาทร			
การเอาใจใส่ดูแล ความเป็นอยู่ที่ดีของ บุคลากร		29. มีการเอาใจใส่ ดูแล และเอื้ออาทร ผู้ร่วมงานเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีทั้ง เรื่องส่วนตัว และเรื่องงาน	0.97
ส่งเสริมการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าทางวิชา ชีพของบุคลากร		30. บุคลากรได้รับการช่วยเหลือเมื่อมี ปัญหา โดยที่ปัญหาที่เกิดขึ้นได้รับการ แก้ไข	0.97
		31. มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของ ครูโดยการสนับสนุนให้มีการ บูรณาการงานการเรียนการสอน ประจำวันเข้ากับการพัฒนาวิชาชีพ ตามศักยภาพของครูแต่ละคน	0.97
3.5 ความหลากหลายของ			
บุคลากร			
เห็นคุณค่า และความ สำคัญของความแตกต่าง ระหว่างบุคคลด้านความ เชื่อ และบุคลิกภาพ		32. มีการยอมรับความแตกต่าง ระหว่างบุคคลของกันและกันทั้ง ในด้านความคิดเห็น และบุคลิก ภาพ	0.97
ยอมรับในความแตก ต่างของวิธีการสอนของครู แต่ละคน		33. มีการร่วมกันค้นหาวิธีการดึงศักยภาพ ที่อยู่ภายในตัวของครูแต่ละ คนออกมาใช้ เพื่อให้การสอนมี ประสิทธิภาพ	0.97
ยืดหยุ่นกระบวนการ จัดการเรียนการสอนเพื่อให้ สอดคล้องกับความแตกต่าง ระหว่างบุคคลของผู้เรียน		34. มีการส่งเสริมให้ครูใช้วิธีการจัด การเรียนการสอนที่สอดคล้องกับ ความแตกต่างระหว่างบุคคลของ ผู้เรียน	0.97

ตารางที่ 7 (ต่อ)

3. รูปแบบพฤติกรรม			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
	ผสมผสานความแตกต่าง ในตัวแบบ และวิธีปฏิบัติที่แตก ต่างกันของแต่ละบุคคลให้เข้า กับความมุ่งหมาย และค่านิยม ของสถานศึกษา	35. มีการผสมผสานตัวแบบและ วิธีการสอนที่หลากหลายเพื่อ ให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ และค่านิยมของสถานศึกษา	0.97

ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

นิยามเชิงปฏิบัติการ

ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง สถานศึกษามีการปฏิรูปการศึกษาด้วยการกระจายอำนาจการศึกษาให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาโดยคำนึงถึงผลประโยชน์แท้จริงที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำให้เกิดการร่วมคิดร่วมทำของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความผูกพันต่อสถานศึกษา และมีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จึงประกอบด้วย การร่วมคิดร่วมทำ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และผลประโยชน์ของผู้เรียน

ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมี 3 ตัวแปร ได้แก่ การร่วมคิดร่วมทำ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และผลประโยชน์ของผู้เรียน มีรายละเอียดเกี่ยวกับนิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ พฤติกรรมบ่งชี้ และและค่าความเชื่อมั่นรายพฤติกรรม ดังแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 (ต่อ)

2. ความผูกพันต่อสถานศึกษา			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
ความผูกพันต่อสถานศึกษา หมายถึง ความรู้สึกผูกพันต่อสถานศึกษาของบุคลากร และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่ต้องการให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ โดยเห็นได้จากการที่ทุกฝ่ายเข้าใจวิสัยทัศน์ บทบาทหน้าที่ และร่วมมือช่วยเหลือกันปฏิบัติกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา รวมทั้งความพยายามประสานงาน และสร้างข้อผูกพันกันในการนำแผนการปฏิรูปสถานศึกษาไปใช้ในการพัฒนาตนเองของบุคลากร และความรู้สึกเป็นเจ้าของ และภาคภูมิใจในสถานศึกษา	2.1 บุคลากรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่มุ่งอนาคตของสถานศึกษา	6. ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจวิสัยทัศน์ที่มุ่งอนาคตของสถานศึกษา	0.95
	2.2 บุคลากรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และร่วมมือช่วยเหลือกันเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์	7. ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และร่วมมือช่วยเหลือกันเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	0.95
	2.3 วิสัยทัศน์นำไปสู่การปฏิบัติกิจกรรมประจำวันของแต่ละคน	8. วิสัยทัศน์ของสถานศึกษานำไปสู่การปฏิบัติกิจกรรมประจำวันของครู ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง	0.95
	2.4 ความพยายามประสานงานและความผูกพันกันของบุคลากรในการนำแผนการปฏิรูปสถานศึกษาไปใช้ให้เป็นประโยชน์แก่ผู้เรียน	9. ครูมีความพยายามประสานงาน และสร้างข้อผูกพันกันในการนำแผนการปฏิรูปสถานศึกษาไปใช้ให้เป็นประโยชน์แก่ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	0.95
	2.5 ความรู้สึกเป็นเจ้าของและภาคภูมิใจในสถานศึกษา	10. ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และภาคภูมิใจในสถานศึกษา	0.95

ตารางที่ 8 (ต่อ)

3. ผลประโยชน์ของผู้เรียน			
นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้	พฤติกรรมบ่งชี้	α
ผลประโยชน์ของผู้เรียน หมายถึง ผลประโยชน์แท้จริงที่ผู้เรียนได้รับการปฏิรูป สถานศึกษา และการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นั่นคือ ผลประโยชน์ที่ผู้เรียนได้รับจากการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งผู้เรียนต้องได้รับการจัดประสบการณ์จากการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียนตามทฤษฎีการเรียนรู้ 5 ลักษณะ ได้แก่ 1) การเรียนรู้ที่มีความสุข 2) การเรียนรู้แบบองค์รวม 3) การเรียนรู้จากการคิดและปฏิบัติจริง 4) การเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น 5) การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเองโดยการใช้ความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้านในการเรียนรู้	ผลประโยชน์แท้จริงที่ผู้เรียนได้รับการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียนตามทฤษฎีการเรียนรู้ 5 ลักษณะ ได้แก่	11. ผู้เรียนได้เรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการ และสนใจอย่างสนุกสนานมีความสุข	0.95
	1) การเรียนรู้ที่มีความสุข	12. ผู้เรียนได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อย่างสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อเนื่องกลมกลืนกันทั้งในเรื่องใกล้ตัวในท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อมที่อาศัยอยู่	0.95
	2) การเรียนรู้แบบองค์รวม	13. ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ และศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง	0.95
	3) การเรียนรู้จากการคิดและปฏิบัติจริง	14. ผู้เรียนได้เรียนรู้ และทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เช่น เพื่อน ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชน	0.95
	4) การเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น	15. ผู้เรียนได้ทบทวนในสิ่งที่เรียนรู้ วิธีการที่ใช้ในการเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการเรียนรู้	0.95
	5) การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเองโดยการใช้ความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้านในการเรียนรู้	16. ผู้เรียนได้ใช้ความรู้ ความสามารถหลาย ๆ ด้านในการเรียนรู้	0.95

พฤติกรรมบ่งชี้ของตัวแปรทุกตัวที่ใช้ในการวิจัย ที่ได้ผ่านกระบวนการตรวจสอบ และวิเคราะห์ ดังกล่าวข้างต้น เมื่อนำไปใช้เป็นข้อคำถามของเครื่องมือวิจัย จึงทำให้ได้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นสูงโดยแต่ละพฤติกรรม หรือแต่ละข้อคำถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.95-0.97

สำหรับแนวคิดทฤษฎีที่สนับสนุนการวัดตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ สรุปได้ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การวัดตัวแปรในการวิจัย

ปัจจัย	ตัวแปร	ทฤษฎี/แนวคิดที่สนับสนุน
ภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหาร สถานศึกษา	1. การอำนวยความสะดวก ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ 2. การนิเทศ และติดตาม การนำหลักสูตรไปใช้ 3. สร้างความมั่นใจใน กฎเกณฑ์การประเมินผล 4. ใช้เทคโนโลยี และข้อมูล ที่หลากหลายในการพัฒนา 5. การสนับสนุนการพัฒนา วิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน 6. สร้าง และพัฒนาศักยภาพ ความเป็นผู้นำให้บุคลากร 7. เสริมสร้างความร่วมมือกับผู้ เกี่ยวข้อง	1. Maryland Instructional Leadership Framework ของ Maryland State Board of Education, 2005
สมรรถนะ ของผู้บริหาร สถานศึกษา	1. สมรรถนะหลัก 2. สมรรถนะประจำสายงาน	1. McClelland, 1993 2. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน, 2547 3. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2549
วัฒนธรรม การเรียนรู้ ของโรงเรียน ความสำเร็จ ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน	1. ความเชื่อ และค่านิยม 2. บรรทัดฐาน และมาตรฐาน 3. รูปแบบพฤติกรรม 1. การร่วมคิดร่วมทำ 2. ความผูกพันต่อสถานศึกษา 3. ผลประโยชน์ของผู้เรียน	1. Patterson, Purkey and Parker, 1986 2. Sergiovanni and Starratt 1998 3. Marquardt, 2002 1. Reynolds, 1997 2. บุญมี เณรยอด, 2545 3. สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ, 2543

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ใช้มาตรวัด KMO ซึ่งเป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบขนาดของผลรวมของค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ที่ได้จากข้อมูล และค่าของผลรวมของสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เชิงส่วน เพื่อให้ทราบว่าข้อมูลที่ใช้เหมาะต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ ถ้าค่าของมาตรวัด KMO มีค่าใกล้ 1 แสดงว่าข้อมูลที่ใช้เหมาะต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบ ค่าที่ดีมากคือ 0.90 ขึ้นไป ค่าที่เหมาะสมคือ 0.80-0.89 ค่าเหมาะสมปานกลางคือ 0.70-0.79 ค่าที่เหมาะสมน้อยคือ 0.60-0.69 และใช้วิธีการทดสอบ Bartlett เพื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีเพียงพอหรือไม่ตั้งแต่แรกเริ่ม ถ้าค่าทดสอบ Bartlett มีนัยสำคัญทางสถิติ (ระดับ .05 หรือต่ำกว่า) แสดงว่าเมตริกนั้นไม่ใช่เมตริกเอกภาพ นั่นคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548)

การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตาม เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยการวัดค่าสหสัมพันธ์ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ใช้การวัดสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson ซึ่งเป็นการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น 1 ตัวกับตัวแปรตาม 1 ตัว ที่ข้อมูลอยู่ในรูปของข้อมูลต่อเนื่องมาตรวัดช่วง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเพื่อสำรวจ และระบุองค์ประกอบรวมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ และตัวแปรสมรรถนะ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก ใช้การหมุนแกนแบบมูมจากด้วยวิธีการหมุนแบบ varimax สกัดองค์ประกอบเพื่อลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้ และสร้างตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบรวม ใช้วิธีการพิจารณาจำนวนองค์ประกอบ 2 วิธีร่วมกัน คือ วิธี

ของ Kaiser (Lindeman, Merenda and Gold, 1980) ที่เสนอว่าให้พิจารณาจำนวนองค์ประกอบจากค่า eigen ซึ่งหมายถึง ค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ จำนวนองค์ประกอบจะนับได้จากองค์ประกอบที่มีค่า eigen มากกว่า 1 ขึ้นไปเท่านั้น และ วิธี Scree test criterion (Hair et al., 1995) โดยการนับจำนวนองค์ประกอบที่ได้พิจารณาจากการนำค่า eigen ในแต่ละองค์ประกอบมาพล็อตกราฟ จากนั้นลากเส้นโยงระหว่างค่า eigen โดยมีหลักการพิจารณาว่าให้นับจำนวนองค์ประกอบจากค่า eigen ที่อยู่ก่อนที่เส้นโยงระหว่างค่า eigen จะเริ่มเป็นเส้นตรง 2-3 ค่า

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อการวิเคราะห์สมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกันในเชิงระเบียบวิธีระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ และคุณสมบัติของตัวชี้วัด เป็นการยืนยันความถูกต้องของการสร้างมาตรวัดด้วยวิธีการทางสถิติที่เรียกว่า การวิเคราะห์ตัวแบบโครงสร้างความแปรปรวนร่วม (covariance structure model) โดยใช้โปรแกรม LISREL เพื่อตรวจสอบทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อสำรวจ และระบุองค์ประกอบ และเพื่อสร้างตัวแปรใหม่ของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ และตัวแปรสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลกับตัวแบบที่กำหนดตามทฤษฎีประกอบด้วย ค่า Chi-square (χ^2) ไม่มีนัยสำคัญ ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) และดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ดัชนีความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) และ ดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) มีค่าเข้าใกล้ 1 ค่าส่วนเหลือที่ปรับมาตรฐานแล้วใหญ่สุด (Largest Standardize Residual) มีค่าน้อยกว่า 2.58 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548)

การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เป็นสถิติขั้นสูงที่พัฒนามาจากการนำจุดเด่นของการวิเคราะห์อิทธิพลแบบดั้งเดิมมาบูรณาการกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) เป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่สร้างจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และตรวจสอบความตรงของตัวแบบ (validation of the model) เป็นภาพรวมทั้งตัวแบบโดยใช้โปรแกรม LISREL เป็นการตรวจสอบทั้งค่าพารามิเตอร์ และตรวจสอบตัวแบบการวิจัย พร้อมกัน

การตรวจสอบความตรงของตัวแบบ เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งในการวิเคราะห์ ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เป็นการตรวจสอบความตรงของตัวแบบที่เป็นสมมติฐานการวิจัย หรือการประเมินความถูกต้องของตัวแบบ หรือการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของตัวแบบในการวิจัยครั้งนี้คือ ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit statistics) เพื่อตรวจสอบความตรงของตัวแบบเป็นภาพรวม ดังนี้

ค่า Chi-square (χ^2) เป็นสถิติใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่า ฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ ค่า χ^2 คำนวณจากผลคูณขององศาอิสระกับค่าของฟังก์ชันความกลมกลืน ค่าถ้า χ^2 มีค่าสูงมาก แสดงว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) นั่นคือ ตัวแบบความสัมพันธ์ไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่า χ^2 มีค่าต่ำมาก ยังมีค่าใกล้เคียงศูนย์มากเท่าไร แสดงว่า ตัวแบบความสัมพันธ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Jöreskog and Sörbom, 1989)

ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์หรือไม่ หากค่า RMSEA ต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าเข้าได้ดี ถ้าอยู่ระหว่าง 0.05-0.08 เรียกว่าพอใช้ได้ และถ้าอยู่ระหว่าง 0.08-0.10 แสดงว่า ไม่ค่อยดี และถ้ามากกว่า 0.10 แสดงว่า เข้าได้ไม่ดีเลย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ, 2551)

ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของตัวแบบสองตัวแบบ เฉพาะกรณีที่เป็นการเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ค่า RMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์แสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Jöreskog and Sörbom, 1989) ซึ่งโปรแกรม LISREL ให้ค่าสถิติส่วนเหลือ (residual) ทั้งที่ปรับมาตรฐานแล้ว และทั้งที่นำมาเข้ากับข้อมูลหลายค่าเพื่อช่วยให้ผู้วิจัยทำการระบุได้ว่ามีส่วนเหลือที่ค่า และค่าส่วนเหลือไหนที่มีค่าสูงเกินไป ซึ่งค่าสถิติเหล่านี้มีประโยชน์มากในการวิเคราะห์ และคัดแปลงแบบจำลองให้ใกล้เคียงความจริงมากขึ้น (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ, 2551)

ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เป็นดัชนีวัดความสอดคล้องเชิงสัมบูรณ์ (absolute fit indices) ซึ่งเป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความกลมกลืนจากตัวแบบก่อน

ปรับ และหลังปรับตัวแบบกับฟังก์ชันความกลมกลืนก่อนปรับตัวแบบ แสดงถึง ปริมาณความแปรปรวน และความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยตัวแบบ เป็นค่าที่ไม่ขึ้นกับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1 คำนี GFI ที่มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Jöreskog and Sörbom, 1989) โดยทั่วไป คำนี GFI เป็นค่านีที่นิยมใช้ตัดสินเพราะถือกันว่าเป็นมาตรวัดการเข้าได้ดี (fit measure) ที่เชื่อถือได้มากที่สุดในแทบทุกกรณี (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ, 2551)

คำนีความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) คือ การนำค่า GFI มาปรับแก้โดยคำนึงถึงขนาดขององศาอิสระ จำนวนตัวแปร และขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็นค่าที่ไม่ขึ้นกับขนาดของกลุ่มตัวอย่างเช่นเดียวกับค่า GFI แต่ลักษณะการแจกแจงขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คำนี AGFI มีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1 คำนี AGFI ที่มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Jöreskog and Sörbom, 1989)

คำนีเปรียบเทียบความกลมกลืน (CFI) เป็นค่านีเข้าได้เชิงสัมพัทธ์ (relative fit indices) เป็นค่านีที่ชี้ให้เห็นว่าแบบจำลองสามารถเข้ากับข้อมูลได้ดีมากเพียงใด โดยการเปรียบเทียบกับตัวแบบที่เป็นฐาน (baseline model) ซึ่งปกติมักจะเป็นตัวแบบอิสระ (independence model) มีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1 ค่า CFI มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อเปรียบเทียบกับแบบจำลองอิสระ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ, 2551)

ค่าส่วนเหลือที่ปรับมาตรฐานแล้วใหญ่สุด (Largest Standardize Residual) เป็นค่าส่วนเหลือของความแตกต่างระหว่างเมตริกค่าการผันแปรและการผันแปรร่วมของตัวอย่าง และเมตริกค่าการผันแปรและการผันแปรร่วมที่เป็นนัยของตัวแบบที่หารด้วยค่าผิดพลาดมาตรฐานที่ประมาณได้ จะถือว่าค่านี “ใหญ่” ถ้ามากกว่า 2.58 เป็นค่าที่มีประโยชน์มากในการวิเคราะห์ และดัดแปลงตัวแบบให้ใกล้เคียงความจริงมากขึ้น (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ, 2551)

หลังจากการวิเคราะห์โมเดลสมการ โครงสร้าง ในกรณีที่ตัวแบบความสัมพันธ์ตามสมมติฐานยังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยต้องมีการปรับตัวแบบ (model modification) จนกว่าจะได้ตัวแบบความสัมพันธ์ที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ดีที่สุด (best fit)

บทที่ 4

ผลและวิจารณ์

การเก็บรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิดในการวิจัยที่กำหนดไว้เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนั้น การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจึงนำเสนอผลตามขั้นตอนของการวิเคราะห์โดยแบ่งเป็น 5 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 5 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เพื่อให้การนำเสนอ และการทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวกยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติ และตัวแปรในการนำเสนอ ดังนี้

สัญลักษณ์ และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

χ^2 หมายถึง ค่าสถิติไค-สแควร์ที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่า ฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ หรือรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

R^2 หมายถึง สัมประสิทธิ์การพยากรณ์

RMSEA หมายถึง ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า

RMR	หมายถึง ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ
CFI	หมายถึง ดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน
GFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้
LSR	หมายถึง ค่าส่วนเหลือที่ปรับมาตรฐานแล้วใหญ่สุด (Largest Standardize Residual)
DE	หมายถึง อิทธิพลทางตรง
IE	หมายถึง อิทธิพลทางอ้อม
TE	หมายถึง อิทธิพลรวม
ρ_c	หมายถึง ความเที่ยงของตัวแปรแฝง
ρ_v	หมายถึง ความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยขององค์ประกอบ
$\bar{X}$	หมายถึง ค่าเฉลี่ย หรือ มัชฌิมเลขคณิต
S.D.	หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สัญลักษณ์ และอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรในการวิจัย

ILEAD	หมายถึง ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ
ENSUR	หมายถึง การสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล
PRODE	หมายถึง การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ
FAVIS	หมายถึง การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์
ENGLE	หมายถึง การเสริมสร้างความเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน
COMPE	หมายถึง ตัวแปรสมรรถนะ
JCOMP	หมายถึง สมรรถนะประจำสายงาน
CCOMP	หมายถึง สมรรถนะหลัก
SCULT	หมายถึง ตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน
BEHAV	หมายถึง รูปแบบพฤติกรรม
BEVAL	หมายถึง ความเชื่อ และค่านิยม
NORMS	หมายถึง บรรทัดฐานและมาตรฐาน
SUSBM	หมายถึง ตัวแปรความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
COLLA	หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจ
COMMI	หมายถึง ความผูกพันต่อสถานศึกษา
SBENE	หมายถึง ผลประโยชน์ของผู้เรียน

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามได้มาจากประชากรที่เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขตตรวจราชการที่ 5 ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท ลพบุรี เขต 1 ลพบุรี เขต 2 สระบุรี เขต 1 สระบุรี เขต 2 และ สิงห์บุรี จำนวน 672 คน จากทั้งหมด 1,018 คน คิดเป็น ร้อยละ 66.01 ลักษณะโดยทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ เขตตรวจราชการที่ 5 รายละเอียดดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปร		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	569	84.70
	หญิง	103	15.30
อายุ	ไม่เกิน 40 ปี	22	3.30
	มากกว่า 40 ถึง 50 ปี	282	42.20
	มากกว่า 50 ปี	368	54.50
วุฒิการศึกษาสูงสุด	ปริญญาตรี	216	32.10
	สูงกว่าปริญญาตรี	456	67.90
ประสบการณ์การบริหาร	ไม่เกิน 5 ปี	141	20.98
	มากกว่า 5 ถึง 10 ปี	193	28.72
	มากกว่า 10 ถึง 15 ปี	99	14.73
	มากกว่า 15 ถึง 20 ปี	100	14.88
	มากกว่า 20 ปี	139	20.69
ประสบการณ์การบริหารตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา	ไม่เกิน 5 ปี	216	32.15
	มากกว่า 5 ถึง 10 ปี	167	24.85
	มากกว่า 10 ถึง 15 ปี	82	12.20
	มากกว่า 15 ถึง 20 ปี	89	13.24
	มากกว่า 20 ปี	118	17.56

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ตัวแปร		จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์การบริหารตำแหน่ง	ไม่เกิน 1 ปี	540	80.36
รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	มากกว่า 1 ถึง 5 ปี	62	9.22
	มากกว่า 5 ถึง 10 ปี	35	5.21
	มากกว่า 10 ถึง 15 ปี	16	2.38
	มากกว่า 15 ปี	19	2.83
เขตพื้นที่อันเป็นที่ตั้งสถานศึกษา	ชัยนาท	112	16.70
	สิงห์บุรี	136	20.20
	ลพบุรี เขต 1	174	25.90
	ลพบุรี เขต 2	88	13.10
	สระบุรี เขต 1	87	12.90
	สระบุรี เขต 2	75	11.20
จำนวนนักเรียนในสถานศึกษา	ไม่เกิน 120 คน	290	43.20
	121 คน ถึง 499 คน	298	44.30
	500 คน ถึง 1,499 คน	62	9.20
	มากกว่า 1,499 คน	22	3.30

จากตาราง จำนวน และร้อยละของคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่เป็นชาย (ร้อยละ 84.70) อายุมากกว่า 50 ปี (ร้อยละ 54.50) ส่วนใหญ่วุฒิการศึกษาสูงสุด สูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 67.90) ประสบการณ์การบริหารมากกว่า 5 ถึง 10 ปี (ร้อยละ 28.72) ประสบการณ์การบริหารตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่เกิน 5 ปี มากที่สุด (ร้อยละ 32.15) ประสบการณ์การบริหารตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่เกิน 1 ปี เป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 80.36) เขตพื้นที่อันเป็นที่ตั้งสถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 มากที่สุด (ร้อยละ 25.90) และจำนวนนักเรียนในสถานศึกษา 121 คน ถึง 499 คน มากที่สุด (ร้อยละ 44.30) รองลงมาจำนวน นักเรียนในสถานศึกษาไม่เกิน 121 คน (ร้อยละ 43.20) สถานศึกษาส่วนใหญ่จึงมีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 499 คน (ร้อยละ 87.50)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบในการวิจัยนี้ ได้ทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล แล้วจึงทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และเชิงยืนยัน ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้มาตรวัด KMO ซึ่ง ถ้าค่า KMO มีค่าใกล้ 1 แสดงว่าข้อมูลที่ใช้เหมาะต่อการวิเคราะห์ปัจจัย และใช้วิธีการทดสอบ Bartlett เพื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรว่ามีเพียงพอหรือไม่ จะทำให้ทราบว่าตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยมีความสัมพันธ์กันมากหรือน้อย ตั้งแต่แรกเริ่ม ถ้าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันน้อย ตัวแปรเหล่านี้ก็ยากที่จะมีปัจจัยร่วมกัน ตัวแปรที่ใช้จึงควรมีความสัมพันธ์กันสูง ถ้าค่าทดสอบ Bartlett มีนัยสำคัญทางสถิติ (ระดับ .05 หรือต่ำกว่า) แสดงว่าเมตริกนั้นไม่ใช่เมตริกเอกภาพ นั่นคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548) ซึ่งการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรจะช่วยให้ได้ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ดี คือ มีปัจจัยน้อยตัว และแต่ละปัจจัยง่ายต่อการตีความหมาย รายละเอียดดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตัวแปร	KMO	Bartlett's Test of Sphericity		
		Chi-square	df	Sig.
ภาวะผู้นำทางวิชาการ	0.97	14432.581	496	.000
สมรรถนะ	0.97	15246.321	435	.000
วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน	0.98	17577.060	595	.000
ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	0.96	8445.747	120	.000

จากตารางค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ค่า KMO ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยอยู่ระหว่าง 0.96-0.98 แสดงว่า ข้อมูลมีความเหมาะสมต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบดีมากทุกตัวแปร โดยมีค่า KMO อยู่ในระดับที่ดีมาก (ค่า KMO > .90 ขึ้นไป) และค่าการทดสอบ Bartlett ของทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันเพียงพอสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก ใช้การหมุนแกนแบบมุมฉาก ด้วยวิธีการหมุนแบบ varimax สกัดองค์ประกอบตัวแปรแฝงภาวะผู้นำทางวิชาการ และตัวแปรแฝงสมรรถนะ เพื่อลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้ และสร้างตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ และใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เพื่อวิเคราะห์สมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่วัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกันในเชิงระเบียบวิธีระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ และคุณสมบัติของตัวชี้วัดเป็นการยืนยันความถูกต้องของการสร้างมาตรวัด แสดงผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 12 – 17

ตารางที่ 12 คำนำนักปัจจัย และค่าความร่วมกันขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ
เรียงตามลำดับคำนำนักปัจจัย

ข้อคำถาม หรือพฤติกรรมบ่งชี้	คำนำนักปัจจัย					
	F1	F2	F3	F4	F5	h^2
F1: การสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผล						
12. สร้างข้อตกลงร่วมกันในการใช้ผลการประเมินระหว่างเรียนเพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอน	0.74	0.18	0.25	0.23	0.13	1.53
13. สร้างข้อตกลงในการประเมินผลสรุปด้วยการจัดทำรูปแบบ และเนื้อหาสาระพร้อมทั้งชี้แจงผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบ	0.67	0.31	0.27	0.14	0.15	1.54
11. สร้างข้อตกลงร่วมกันในการใช้วิธีการประเมินผลผู้เรียนที่หลากหลายเพื่อพัฒนาความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	0.67	0.27	0.29	0.16	0.13	1.52
14. สร้างข้อตกลงร่วมกันในการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลอย่างเหมาะสมเพื่อเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงการเรียน การสอนในชั้นเรียน	0.61	0.41	0.22	0.11	0.20	1.55

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อคำถาม หรือพฤติกรรมบ่งชี้	ค่าน้ำหนักปัจจัย					
	F1	F2	F3	F4	F5	h^2
10. ส่งเสริมให้ครูประเมินผลผู้เรียนเป็นระยะ ๆ ตาม มาตรฐานการเรียนรู้	0.58	0.22	0.20	0.40	0.18	1.58
9. ส่งเสริม และติดตามให้ครูมีการใช้เทคโนโลยี การเรียนการสอนที่เหมาะสม	0.54	0.21	0.20	0.39	0.20	1.54
8. สนับสนุนให้ครูทำการวิจัยการเรียนการสอนโดย บูรณาการเข้ากับการจัดการเรียนการสอนใน ชั้นเรียนประจำวัน	0.53	0.22	0.26	0.31	0.10	1.42
7. มีส่วนร่วมในการสนทนากับครูอย่างสม่ำเสมอ เกี่ยวกับ มาตรฐานการเรียนรู้ หลักสูตรสถานศึกษา และหรือหลักสูตรท้องถิ่น	0.47	0.19	0.36	0.26	0.18	1.44
F2: การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐาน วิชาชีพ						
15. ส่งเสริม และติดตามให้ครูมีการใช้เว็บไซต์เพื่อ จุดประสงค์ในการปฏิบัติการเรียนรู้	0.29	0.64	0.12	0.09	0.16	1.30
20. เปิดโอกาสให้ครูมีการวางแผนความร่วมมือ การสะท้อนปัญหา และการทำงานที่ผูกพันกับ การพัฒนาวิชาชีพ ในระหว่างการทำงานที่ สถานศึกษา	0.18	0.64	0.30	0.31	0.16	1.59
23. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพตาม มาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครู	0.22	0.63	0.27	0.43	0.15	1.70
16. ส่งเสริมให้ครูทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อย เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน	0.45	0.62	0.15	0.11	0.20	1.53
19. มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพด้วยการจัด หลักสูตรการเรียนการสอน และการประเมิน ความต้องการจำเป็นให้เป็นแนวเดียวกันเชื่อมต่อ กับเป้าหมายการปฏิรูปสถานศึกษา	0.29	0.62	0.33	0.18	0.21	1.63

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อความ หรือพฤติกรรมบ่งชี้	ค่าน้ำหนักปัจจัย					
	F1	F2	F3	F4	F5	h^2
22. เป็นผู้หนึ่งที่เกี่ยวข้องกับคนอื่นๆ ในกิจกรรม การพัฒนาวิชาชีพ	0.13	0.61	0.22	0.42	0.18	1.56
18. ส่งเสริม และติดตามให้ครูร่วมกันวิเคราะห์ผลงาน ของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่าง ต่อเนื่อง	0.41	0.60	0.17	0.23	0.21	1.62
21. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพ อย่างหลากหลายบนฐานของความก้าวหน้าทางอาชีพ ความต้องการของทีมงาน และความสำเร็จของผู้เรียน	0.12	0.59	0.27	0.49	0.16	1.63
17. ส่งเสริม และติดตามให้ครูร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุ ในการทำให้ผู้เรียนบรรลุความสำเร็จเพื่อใช้เป็น แนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอน	0.48	0.56	0.20	0.19	0.22	1.65
F3: การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์						
2. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้มีคุณค่า ทำทนาย เหมาะสมกับสถานศึกษา สังคม และความต้องการ ของผู้เรียน	0.21	0.14	0.74	0.22	0.15	1.46
1. ประชุมชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจในกระบวนการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้แก่ครู	0.17	0.21	0.71	0.24	0.06	1.39
4. ประชุมปฏิบัติการเพื่อทำความเข้าใจในกระบวนการ ทบทวนวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้แก่ครู	0.22	0.31	0.70	0.26	0.11	1.60
5. ใช้วิธีการที่หลากหลายในการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการทบทวนวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	0.34	0.15	0.68	0.15	0.19	1.51
3. ให้คำแนะนำ และติดตามให้ครูมีการเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ	0.22	0.22	0.66	0.14	0.27	1.51

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อคำถาม หรือพฤติกรรมบ่งชี้	ค่าน้ำหนักปัจจัย					
	F1	F2	F3	F4	F5	h ²
6. สร้างความร่วมมือกับบุคคล และหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดหาทรัพยากรเพื่อจัดสรรให้กับการนำวิสัยทัศน์ไปใช้	0.31	0.19	0.60	0.14	0.25	1.49
F4: การเสริมสร้างศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากร						
26. กระตุ้นให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของผู้เรียน และสถานศึกษา	0.24	0.21	0.21	0.74	0.20	1.60
25. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของครู	0.21	0.21	0.22	0.73	0.20	1.57
24. เปิดโอกาสให้ครูเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน โดยกระตุ้นให้ครูพัฒนาคิดค้นนวัตกรรม และหรือวิธีการสอนใหม่ ๆ	0.22	0.33	0.27	0.61	0.18	1.61
28. ให้การสนับสนุนการทำงานของทีมงานของสถานศึกษาจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	0.23	0.21	0.20	0.59	0.28	1.51
27. จัดให้มีการพัฒนาศักยภาพทีมงานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	0.35	0.21	0.20	0.59	0.26	1.61
F5: การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง						
31. มีกิจกรรมที่ผู้ปกครอง และชุมชน เป็นเจ้าภาพ และดำเนินการให้เป็นไปตามวิถีชีวิตปกติของสถานศึกษา	0.13	0.16	0.15	0.21	0.83	1.48
30. เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง และผู้มีอุปการคุณ เป็นอาสาสมัคร หรือบริจาค สื่อ และวัสดุอุปกรณ์ ให้แก่สถานศึกษา	0.11	0.16	0.16	0.27	0.76	1.46
29. เชิญผู้ปกครอง และผู้มีอุปการคุณเข้าชมผลงานของผู้เรียน และสถานศึกษา	0.25	0.19	0.23	0.16	0.70	1.53
32. สอบถามความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการปฏิรูปสถานศึกษา	0.24	0.34	0.19	0.21	0.64	1.62

ตารางที่ 12 (ต่อ)

รายการ	ค่าน้ำหนักปัจจัย					
	F1	F2	F3	F4	F5	h^2
ค่าไอเกน	15.38	1.58	1.44	1.22	1.07	
% ความแปรปรวน	48.05	4.93	4.50	3.82	3.34	
% สะสม	48.05	52.98	57.48	61.30	64.64	

จากตารางค่าน้ำหนักปัจจัย และค่าความร่วมกันขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ เรียงตามลำดับค่าน้ำหนักปัจจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 การสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอนซึ่งสามารถอธิบายได้ร้อยละ 48.05 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด องค์ประกอบที่ 2 การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพซึ่งสามารถอธิบายได้ร้อยละ 4.93 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด องค์ประกอบที่ 3 การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์สามารถอธิบายได้ร้อยละ 4.50 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด องค์ประกอบที่ 4 การเสริมสร้างศักยภาพความเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรสามารถอธิบายได้ร้อยละ 3.82 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด องค์ประกอบที่ 5 การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องสามารถอธิบายได้ร้อยละ 3.34 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด และทั้ง 5 องค์ประกอบที่สกัดได้รวมกันสามารถอธิบายได้ร้อยละ 64.64 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า องค์ประกอบที่ 4 และ 5 สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมดได้ใกล้เคียงกัน (3.82 และ 3.34 ตามลำดับ) ข้อคำถามของทั้งสองตัวแปรมีค่าความร่วมกัน(communality) คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุระหว่างตัวแปรหนึ่งกับตัวแปรอื่น ๆ ทั้งหมดสูง ($h^2 = 1.46-1.62$) และเมื่อพิจารณาข้อคำถามซึ่งเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบที่ 4 และ 5 โดยใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบเข้ากับหลักเกณฑ์ในการตัดสินผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านจำนวนปัจจัยที่มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อลดจำนวนตัวแปร หรือข้อมูลให้น้อยตัวลงเพื่อความสะดวกแก่การจัดการกับข้อมูล ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยจะมีเหตุผลหากได้จำนวนปัจจัยที่น้อยที่สุดที่สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรได้หมดทุกตัวแปร หรือได้มาก (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548)

ผู้วิจัยจึงรวมองค์ประกอบที่ 4 และ 5 เข้าเป็นองค์ประกอบเดียวกัน และตั้งชื่อองค์ประกอบใหม่ว่า การเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

ดังนั้น องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการจึงมี 4 องค์ประกอบ หรือ 4 ตัวแปร เรียงตามลำดับขององค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 ตัวแปรการสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล องค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ องค์ประกอบที่ 3 ตัวแปรการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ และองค์ประกอบที่ 4 ตัวแปรการเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน

จากนั้นนำตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในการวัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำทางวิชาการมาหาค่าความเชื่อมั่นแบบความคงที่ภายในโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ

ตัวแปรสังเกตได้	N of Item	Cronbach's Alpha	Mean	S.D.	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
การสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล	8	0.90	3.92	0.57	0.61-0.75	0.89-0.90
การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ	9	0.92	3.88	0.62	0.62-0.78	0.91-0.92
การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์	6	0.89	3.98	0.60	0.65-0.73	0.86-0.87
การเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน	9	0.90	4.06	0.59	.64-0.69	0.89

จากตารางค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเมื่อตัดข้อคำถามข้อนั้นออก (Cronbach's Alpha if Item Deleted) ทุกข้อคำถามมีค่าความเชื่อมั่นที่มีค่าต่ำกว่า และเท่ากับค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (α) นั่นคือ ข้อคำถามทุกข้อเป็นคำถามที่ดี และไม่มีข้อคำถามที่ควรตัดออก กล่าวคือ ความสัมพันธ์

ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ และตัวแปรแฝงที่ตั้งใจจะวัด มีค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว ในการวัดตัวแปรแฝงใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ การที่ค่า α มากกว่า .50 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ ในการพยากรณ์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบ ร่วมได้ นั่นคือ ตัวแปรการสร้าง ความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล ตัวแปร การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ ตัวแปรการอำนวยความสะดวกในการพัฒนา วิทยทัศน์ และตัวแปรการเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน มี ค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงใกล้เคียงกัน และสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบ ภาวะผู้นำทางวิชาการได้

ตารางที่ 14 คำนำน้าหนักปัจจัย และค่าความร่วมกันขององค์ประกอบสมรรถนะ เรียงตามลำดับ คำนำน้าหนักปัจจัย

รายการ	ค่าน้ำหนักปัจจัย			
	F1	F2	F3	h^2
F1: สมรรถนะประจำสายงาน				
28. มีการวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงวิทยทัศน์ของสถานศึกษาให้ ทันสมัยสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานที่สังกัดอย่างต่อเนื่อง	0.73	0.27	0.25	1.75
29. มีการกำหนดยุทธศาสตร์ หรือแนวทางการพัฒนางานที่เป็น รูปธรรมมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ	0.72	0.30	0.32	1.34
30. แสวงหาข้อมูล เปิดใจรับ/กระตุ้น/ส่งเสริมให้มีการปรับเปลี่ยนเทคนิค วิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง	0.69	0.30	0.38	1.37
23. สามารถให้คำแนะนำเสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่สมเหตุสมผล หลากหลาย เป็นไปได้จนเพื่อนร่วมงานสามารถแก้ปัญหาก็ได้	0.68	0.39	0.28	1.35
26. จัดกิจกรรม/โครงการ/สนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้มีโอกาส พัฒนาศักยภาพอย่างหลากหลาย และต่อเนื่อง	0.65	0.30	0.42	1.37
24. ร่วมสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากรทั้งระดับสถานศึกษา กลุ่มสถานศึกษา เขตพื้นที่และประเทศ	0.63	0.46	0.06	1.15
27. เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน หรือผู้เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา	0.61	0.19	0.51	1.31
25. เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	0.59	0.23	0.46	1.28

ตารางที่ 14 (ต่อ)

รายการ	ค่านำหนักปัจจัย			
	F1	F2	F3	h^2
17. สามารถระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน/โครงการได้อย่างชัดเจน	0.56	0.43	0.35	1.34
22. สามารถนำเสนอข้อมูลสารสนเทศในด้านแนวคิด หลักวิชา เพื่อพูดโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสารในสถานการณ์ต่าง ๆ	0.56	0.46	0.18	1.20
18. สามารถวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ภาวะคุกคาม หรือโอกาส ความสำเร็จของงาน หรือสถานศึกษา	0.54	0.41	0.39	1.34
19. ประเมินผลการแก้ปัญหาในการดำเนินงานโดยนำผลการประเมินไปใช้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	0.52	0.50	0.34	1.36
20. สามารถพูด เขียน สื่อสาร ได้ตอบในโอกาสต่าง ๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว และชัดเจน	0.52	0.31	0.40	1.23
21. สามารถสืบค้นข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ด้วยตนเอง	0.52	0.37	0.17	1.06
16. สามารถจัดองค์ประกอบของแผนงาน/โครงการให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันทุกองค์ประกอบโดยสอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา	0.51	0.39	0.40	1.30
15. เสนอทางเลือก หรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย และปฏิบัติได้	0.49	0.32	0.48	1.29
F2: สมรรถนะหลัก				
7. รวบรวม ประมวล และสังเคราะห์ความรู้จัดเป็นหมวดหมู่ ปรับปรุงให้ทันสมัย	0.31	0.72	0.24	1.27
8. รวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญเพื่อใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	0.31	0.71	0.29	1.31
2. สามารถนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานโดยมีการเผยแพร่รายงานการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมชัดเจน	0.31	0.69	0.18	1.18
4. มีการปรับปรุง และพัฒนาระบบบริการด้วยการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง	0.31	0.67	0.30	1.28

ตารางที่ 14 (ต่อ)

รายการ	ค่าน้ำหนักปัจจัย			
	F1	F2	F3	h ²
9. เข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน	0.30	0.65	0.28	1.23
5. มีการให้บริการที่ดีตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ	0.24	0.62	0.43	1.29
1. พัฒนาคุณภาพของผลงานให้มีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ เป็นแบบอย่างได้	0.33	0.59	0.27	1.19
6. ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองด้วยการเข้าประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ หรือวิธีการอื่น ๆ	0.29	0.53	0.48	1.30
F3: สมรรถนะการทำงานร่วมกัน				
13. ให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย และให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานในการ ปฏิบัติงานในโอกาสที่เหมาะสม	0.19	0.23	0.77	1.19
10. ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน	0.29	0.25	0.77	1.31
11. แสดงบทบาทผู้นำ หรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่าง เหมาะสมกับโอกาส และสถานการณ์	0.32	0.35	0.70	1.37
12. ใช้ทักษะการบริหารจัดการในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ทุก กลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ	0.29	0.39	0.63	1.31
14. สามารถระบุสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของงานใน ความรับผิดชอบ	0.44	0.22	0.60	1.26
3. มีความมุ่งมั่น และกระตือรือร้นในการพัฒนาผลงานให้บรรลุ เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง	0.29	0.47	0.50	1.26
ค่าไอเกน	16.35	1.24	1.11	
% ความแปรปรวน	54.50	4.15	3.71	
% สะสม	54.50	58.65	62.35	

จากตารางว่าค่าน้ำหนักปัจจัย และค่าความร่วมกันขององค์ประกอบสมรรถนะ เรียงตามลำดับ
ค่าน้ำหนักปัจจัย พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 สามารถ

อธิบายได้ร้อยละ 54.50 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด องค์ประกอบที่ 2 สามารถอธิบายได้ร้อยละ 4.150 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด และ องค์ประกอบที่ 3 สามารถอธิบายได้ร้อยละ 3.71 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด และทั้ง 3 องค์ประกอบที่สกัดได้รวมกันสามารถอธิบายได้ร้อยละ 62.35 ของการผันแปรของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด

จากตาราง ทุกข้อคำถามของทั้งสองตัวแปรมีค่าความร่วมกันสูง ($h^2 = 1.06-1.37$) เมื่อพิจารณาพฤติกรรมบ่งชี้แต่ละตัวขององค์ประกอบสมรรถนะ โดยใช้หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะตามที่ศึกษาทบทวนวรรณกรรมประกอบเข้ากับหลักเกณฑ์ในการตัดสินใจที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านจำนวนปัจจัยที่มีจุดมุ่งหมายสำคัญเพื่อลดจำนวนตัวแปร หรือข้อมูลให้น้อยตัวลงเพื่อความสะดวกแก่การจัดการกับข้อมูล ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยจะมีเหตุผล หากได้จำนวนปัจจัยที่น้อยที่สุดที่สามารถอธิบายการผันแปรของ ตัวแปรได้หมดทุกตัวแปร หรือได้มาก (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548) ผู้วิจัยจึงลดองค์ประกอบสมรรถนะให้มี 2 ตัวแปร ตามที่ได้ตรวจสอบเอกสาร และผ่านการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนั้น องค์ประกอบสมรรถนะ จึงมี 2 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับ คือ ตัวแปรสมรรถนะประจำสายงาน และตัวแปรสมรรถนะหลัก

จากนั้นนำตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในการวัดตัวแปรแฝงสมรรถนะมาหาค่าความเชื่อมั่นแบบความคงที่ภายในโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบสมรรถนะ

ตัวแปรสังเกตได้	N of Item	Cronbach's Alpha	Mean	S.D.	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
สมรรถนะประจำสายงาน	17	0.96	4.08	0.56	0.61-0.79	0.95
สมรรถนะหลัก	13	0.94	4.10	0.56	0.64-0.75	0.93

จากตาราง ค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบสมรรถนะ พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเมื่อตัดข้อคำถามข้อนั้นออก ทุกข้อคำถามมีค่าความเชื่อมั่นที่มีค่าน้อยกว่าค่า α นั่นคือ ข้อคำถามทุกข้อเป็นคำถามที่ดี และ ไม่มีข้อคำถามที่ควรตัดออก กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

สังเกตได้ และตัวแปรแฝงที่ดึงดูดใจจะวัด มีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในการวัดตัวแปรแฝงใกล้เคียงกัน นอกจากนี้ การที่ค่า α มากกว่า .50 นั่นคือ ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์องค์ประกอบสมรรถนะสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบรวมได้แสดงว่า ตัวแปรสมรรถนะประจำสายงาน และตัวแปรสมรรถนะหลัก มีค่าความเชื่อมั่นในการวัดตัวแปรแฝงใกล้เคียงกัน และสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบสมรรถนะได้

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

ตัวแปร	เมทริกซ์น้ำหนักองค์ประกอบ						R	เมทริกซ์ สปส.	
	ภาวะผู้นำทางวิชาการ			สมรรถนะ			Square	คะแนนองค์ประกอบ	
	(ILEAD)			(COMPE)					
	สปส.	SE	t	สปส.	SE	t	(R ²)	ILEAD	COMPE
ENSUR	0.46	0.02	24.88	0	0	0	0.66	0.12	0.02
PRODE	0.53	0.02	26.89	0	0	0	0.74	0.35	0.18
FAVIS	0.47	0.02	23.31	0	0	0	0.62	0.26	0.12
ENGLE	0.53	0.02	28.49	0	0	0	0.80	0.50	0.13
JCOMP	0	0	0	0.53	0.02	30.94*	0.87	0.36	0.71
CCOMP	0	0	0	0.52	0.02	31.12*	0.88	0.27	0.71
ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (ρ _c) และความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ _v)									
ภาวะผู้นำทางวิชาการ (ILEAD)				ρ _c = .9048			ρ _v = .7043		
สมรรถนะ (COMPE)				ρ _c = .9333			ρ _v = .8743		
cor.(IL, CC) = 0.94			SE = 0.01		t = 93.33				
χ ² = 1.44		df = 2		p = 0.49					
RMSEA = 0.00		RMR = 0.0011							
GFI = 1.00		AGFI = 0.99		CFI = 1.00		Largest Standardize Residual = 1.13			

จากตาราง ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ และตัวแปรสมรรถนะรายงานค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน และค่าสถิติ t ของน้ำหนัก

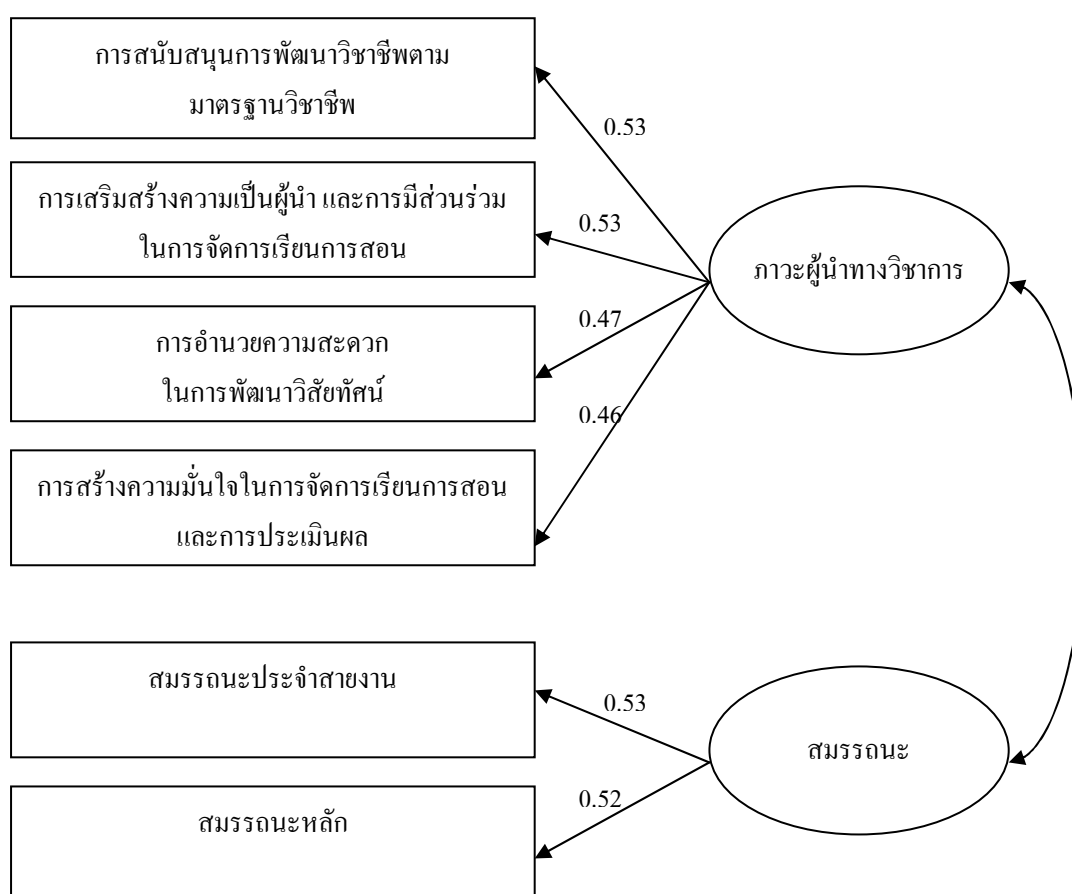
องค์ประกอบที่แสดงให้เห็นว่า น้ำหนักองค์ประกอบทุกค่าที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ในแบบจำลองแตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ค่า R-Square (R^2) คือ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ เป็นค่าที่ได้จากการถดถอยที่มีองค์ประกอบเป็นตัวแปรอิสระ และตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวแปรตาม เป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม และค่านี้ควรมากกว่า .50 จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ค่า R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.62 ถึง 0.80 ค่า R^2 ของตัวแปรสังเกตได้ขององค์ประกอบสมรรถนะ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.87 ถึง 0.88 ซึ่งมีความมากกว่า .50 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบรวมได้ระหว่างร้อยละ 62.00 ถึง 80.00 และตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์องค์ประกอบสมรรถนะสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบรวมได้ระหว่างร้อยละ 87.00 ถึง 88.00

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ มีค่า $p_c = .9048$ ค่า $p_v = .7043$ และองค์ประกอบสมรรถนะ มีค่า $p_c = .9333$ ค่า $p_v = .8743$ แสดงว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ และองค์ประกอบสมรรถนะ มีความเที่ยงสูง องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบได้สูงร้อยละ 70.43 และองค์ประกอบสมรรถนะสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบได้สูงร้อยละ 87.43

ดัชนีตรวจสอบความตรงของรูปแบบที่แสดงให้เห็นว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดไว้ 7 ค่า ได้แก่ ค่า Chi - Square ควรมีค่าเข้าใกล้ศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่า RMSEA ค่า RMR ควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่า GFI ค่า AGFI และค่า CFI ควรมีค่าเข้าใกล้หนึ่ง และค่าส่วนเหลือมาตรฐานที่ปรับแล้วใหญ่สุด (Largest Standardize Residual) มีค่าไม่เกิน 2.58 (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2548) จากตารางได้เสนอผลการวิเคราะห์ตามดัชนีตรวจสอบความตรงของรูปแบบทั้ง 7 ค่า ดังนี้ ค่า Chi - Square = 1.14 ($p = 0.49$) ค่า RMSEA = 0.00 ค่า RMR = 0.0011 ค่า GFI = 1.00 ค่า AGFI = 0.99 ค่า CFI = 1.00 และค่า Largest Standardize Residual = 1.13 ผลการวิเคราะห์ที่ได้จึงแสดงให้เห็นว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุปได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการสามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปรที่กำหนดไว้ เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ (0.53) การเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน (0.53) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ (0.47) และการสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล (0.46) องค์ประกอบสมรรถนะสามารถวัดได้จริงด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปรที่กำหนดไว้ เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ สมรรถนะประจำสายงาน (0.53) และสมรรถนะหลัก (0.52) ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ตัวแบบองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะ

จากภาพที่ 6 องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 4 องค์ประกอบ มีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 9 รายการ ได้แก่ 1) ส่งเสริม และติดตามให้ครูมีการใช้เว็บไซต์เพื่อจุดประสงค์ในการปฏิบัติการเรียนรู้ 2) ส่งเสริมให้ครูทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อยเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน 3) ส่งเสริม และติดตามให้ครูร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุในการทำให้ผู้เรียนบรรลุความสำเร็จเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการเรียนการสอน 4) ส่งเสริม และติดตามให้ครูร่วมกันวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง 5) มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพด้วยการจัดหลักสูตรการเรียนการสอน และการประเมินความต้องการจำเป็นให้เป็นแนวเดียวกันเชื่อมต่อกับเป้าหมายการปฏิรูปสถานศึกษา 6) เปิดโอกาสให้ครูมีการวางแผนความร่วมมือการสะท้อนปัญหา และการทำงานที่ผูกพันกับการพัฒนาวิชาชีพในระหว่างการทำงานที่สถานศึกษา 7) เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพอย่างหลากหลายบนฐานของความก้าวหน้าทางอาชีพความต้องการของทีมงาน และความสำเร็จของผู้เรียน 8) เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับคนอื่นๆ ในกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ และ 9) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครู

องค์ประกอบที่ 2 การเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน มีพฤติกรรมบ่งชี้ 9 รายการ ได้แก่ 1) กระตุ้นให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของผู้เรียน และสถานศึกษา 2) เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของครู 3) เปิดโอกาสให้ครูเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอน โดยกระตุ้นให้ครูพัฒนาทัศนคติ นวัตกรรม และหรือวิธีการสอนใหม่ ๆ 4) ให้การสนับสนุนการทำงานของทีมงานผู้นำของสถานศึกษาจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 5) จัดให้มีการพัฒนาศักยภาพทีมงานผู้นำของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง 6) มีกิจกรรมที่ผู้ปกครอง และชุมชนเป็นเจ้าภาพ และดำเนินการให้เป็นไปตามวิถีชีวิตปกติของสถานศึกษา 7) เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง และผู้มีอุปการคุณเป็นอาสาสมัคร หรือบริจาคสื่อ และวัสดุอุปกรณ์ให้แก่สถานศึกษา 8) เชิญผู้ปกครอง และผู้มีอุปการคุณเข้าชมผลงานของผู้เรียน และสถานศึกษา และ 9) สอบถามความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการปฏิรูปสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 3 การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 6 รายการ ได้แก่ 1) ประชุมชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้แก่ครู 2) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้มีคุณค่า ทำทาบ เหมาะสมกับสถานศึกษา สังคม และความต้องการของผู้เรียน 3) ให้คำแนะนำ และติดตามให้ครูมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ 4) ประชุมปฏิบัติการเพื่อทำความเข้าใจในกระบวนการทบทวนวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้แก่ครู 5) ใช้วิธีการที่หลากหลายในการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้

ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการทบทวนวิสัยทัศน์ร่วมกัน 6) สร้างความร่วมมือกับบุคคล และหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดหาทรัพยากรเพื่อจัดสรรให้กับการนำวิสัยทัศน์ไปใช้

องค์ประกอบที่ 4 การสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล มีพฤติกรรมบ่งชี้ 8 รายการ ได้แก่ 1) มีส่วนร่วมในการสนทนากับครูอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้ หลักสูตรสถานศึกษา และหรือหลักสูตรท้องถิ่น 2) สนับสนุนให้ครูทำการวิจัยการเรียนการสอน โดยบูรณาการเข้ากับการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนประจำวัน 3) ส่งเสริม และติดตามให้ครูมีการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนที่เหมาะสม 4) ส่งเสริมให้ครูประเมินผลผู้เรียนเป็นระยะ ๆ ตามมาตรฐานการเรียนรู้ 5) สร้างข้อตกลงร่วมกันในการใช้วิธีการประเมินผลผู้เรียนที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย 6) สร้างข้อตกลงร่วมกันในการใช้ผลการประเมินระหว่างเรียนเพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอน 7) สร้างข้อตกลงในการประเมินผลสรุปด้วยการจัดทำรูปแบบ และเนื้อหาสาระพร้อมทั้งชี้แจงผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบ และ 8) สร้างข้อตกลงร่วมกันในการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลอย่างเหมาะสมเพื่อเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในการศึกษาตอนนี้เป็นการอธิบายลักษณะของข้อมูล การแจกแจงของข้อมูล หรือระยะห่างของข้อมูล หรือค่าเบี่ยงเบนของข้อมูล เพื่อการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแปรที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รายละเอียดดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	ความ เบ้	ความ โด่ง
ภาวะผู้นำทางวิชาการ (ILEAD)				
การสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน	3.92	0.57	-0.53	0.70
และการประเมินผล (ENSUR)				
การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ (PRODE)	3.88	0.62	-0.59	0.73
การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ (FAVIS)	3.98	0.59	-0.46	0.55
การเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัด	4.06	0.59	-0.67	0.63
การเรียนการสอน (ENLEA)				
สมรรถนะ (COMPE)				
สมรรถนะประจำสายงาน (JCOMP)	4.08	0.56	-0.75	1.06
สมรรถนะหลัก (CCOMP)	4.10	0.56	-0.71	0.72
วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน (SCULT)				
รูปแบบพฤติกรรม (BEHAV)	4.17	0.55	-0.80	1.03
ความเชื่อ และค่านิยม (BEVAL)	4.14	0.54	-0.72	0.71
บรรทัดฐานและมาตรฐาน (NORMS)	4.06	0.58	-0.50	0.79
ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SUSBM)				
การร่วมคิดร่วมทำ (COLLA)	4.17	0.62	-0.83	0.93
ความผูกพันต่อสถานศึกษา (COMMI)	4.06	0.60	-0.66	1.08
ผลประโยชน์ของผู้เรียน (SBENE)	3.98	0.59	-0.42	0.40

จากตาราง ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย พบว่า ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ทุกตัวแปรมีการแจกแจงข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย (ความเบ้มีค่าเป็นลบ) ค่าเฉลี่ยของตัวแปรจึงค่อนข้างสูง และอยู่ในระดับมากทุกรายการ เมื่อพิจารณาความโด่ง พบว่า ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ทุกตัวแปรมีความโด่งต่ำกว่าปกติ (ความโด่งมีค่าน้อยกว่า 3) แสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงที่ค่อนข้างป้าน หรือโค้งน้อย มีการกระจายของข้อมูลมาก

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยพบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดลพบุรี สระบุรี ชัยนาท และสิงห์บุรีมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการมีการเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนสูงที่สุด รองลงมาคือ การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ การสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล และการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ ตามลำดับ ด้านสมรรถนะมีสมรรถนะหลักสูงกว่าสมรรถนะประจำสายงาน ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีวัฒนธรรมด้านรูปแบบพฤติกรรมสูงกว่าความเชื่อ และค่านิยม และบรรทัดฐาน และมาตรฐาน ตามลำดับ ส่วนด้านความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีการร่วมคิดร่วมทำสูงที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และผลประโยชน์ของผู้เรียน ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยส่งอิทธิพลผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นการศึกษาระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยการวัดค่าสหสัมพันธ์ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ใช้การวัดสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson ซึ่งเป็นการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น 1 ตัวแปรกับตัวแปรตาม 1 ตัวแปร โดยข้อมูลอยู่ในรูปของข้อมูลต่อเนื่อง แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัย

ตัวแปร	ENSUR	PRODE	FAVIS	ENGLE	JCOMP	CCOMP	BEHAV	BEVAL	NORMS	COLLA	COMMI	SBENE
ENSUR	1.00											
PRODE	.790**	1.00										
FAVIS	.720**	.687**	1.00									
ENGLE	.726**	.762**	.673**	1.00								
JCOMP	.712**	.730**	.683**	.787**	1.00							
CCOM	.713**	.757**	.672**	.803**	.875**	1.00						
BEHAV	.658**	.649**	.631**	.714**	.787**	.752**	1.00					
BEVAL	.686**	.679**	.651**	.744**	.830**	.805**	.865**	1.00				
NORMS	.537**	.523**	.505**	.569**	.634**	.641**	.709**	.760**	1.00			
COLLA	.632**	.631**	.617**	.682**	.757**	.741**	.836**	.823**	.673**	1.00		
COMM	.638**	.642**	.639**	.684**	.746**	.736**	.791**	.797**	.658**	.840**	1.00	
SBENE	.627**	.635**	.586**	.668**	.712**	.720**	.751**	.746**	.682**	.744**	.777**	1.00
Mean	3.92	3.88	3.98	4.06	4.08	4.10	4.17	4.14	4.06	4.17	4.06	3.98
S.D.	0.57	0.62	0.59	0.59	0.56	0.56	0.55	0.54	0.58	0.62	0.60	0.59

** p < .01

จากตาราง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัย พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 12 ตัว มีค่าระหว่าง .505-.875 ซึ่งมีค่าต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กัน และความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน (สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก)

เมื่อพิจารณาในกลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ (ILEAD) พบว่า มีตัวแปรสังเกตได้ที่มีขนาดของความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($r < .75$) ได้แก่ ตัวแปรการสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล (ENSUR) กับตัวแปรการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ (PRODE) ($r = .790$) ตัวแปรการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ (PRODE) กับตัวแปรการเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน (ENGLE) ($r = .762$) ซึ่งเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรการสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล (ENSUR) และตัวแปรการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ (PRODE) กับตัวแปรการร่วมคิดร่วมทำ ตัวแปรความผูกพันต่อสถานศึกษา และตัวแปรผลประโยชน์ของผู้เรียนซึ่งเป็นตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ตัวแปรการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ (PRODE) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรการร่วมคิดร่วมทำ ตัวแปรความผูกพันต่อสถานศึกษา และตัวแปรผลประโยชน์ของผู้เรียนสูงกว่าตัวแปรการสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล (ENSUR)

เมื่อพิจารณากลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ (ILEAD) กับกลุ่มตัวแปรสมรรถนะ (COMPE) พบว่า มีตัวแปรสังเกตได้ที่มีขนาดของความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($r < .75$) ได้แก่ ตัวแปรการเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน (ENGLE) กับตัวแปรสมรรถนะหลัก (CCOMP) ($r = .803$) และกับตัวแปรสมรรถนะประจำสายงาน (JCOMP) ($r = .787$) และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 ตัวแปรดังกล่าวกับตัวแปรการร่วมคิดร่วมทำ ตัวแปรความผูกพันต่อสถานศึกษา และตัวแปรผลประโยชน์ของผู้เรียนซึ่งเป็นตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้พบว่า ตัวแปรสมรรถนะหลัก (CCOMP) และกับตัวแปรสมรรถนะประจำสายงาน (JCOMP) มีความสัมพันธ์สูงกว่าตัวแปรการเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอน (ENGLE) ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ นั้น ตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวแปรต้นไม่ควรมีความสัมพันธ์กันเองสูง ผู้วิจัยได้ตัดตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรต้นที่มีความสัมพันธ์กันเองสูงแต่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามต่ำออก ดังนั้นตัวแปรสังเกตได้ที่น่าไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจึงมีทั้งหมด 10 ตัวแปร ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัยเฉพาะที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ตัวแปร	PRODE	FAVIS	JCOM	CCOMP	BEHAV	BEVAL	NORMS	COLLA	COMMI	SBENE
PRODE	1.00									
FAVIS	.687**	1.00								
JCOMP	.730**	.683**	1.00							
CCOM	.757**	.672**	.875**	1.00						
BEHAV	.649**	.631**	.787**	.752**	1.00					
BEVAL	.679**	.651**	.830**	.805**	.865**	1.00				
NORMS	.523**	.505**	.634**	.641**	.709**	.760**	1.00			
COLLA	.631**	.617**	.757**	.741**	.836**	.823**	.673**	1.00		
COMM	.642**	.639**	.746**	.736**	.791**	.797**	.658**	.840**	1.00	
SBENE	.635**	.586**	.712**	.720**	.751**	.746**	.682**	.744**	.777**	1.00
Mean	3.88	3.98	4.08	4.10	4.17	4.14	4.06	4.17	4.06	3.98
S.D.	0.62	0.59	0.56	0.56	0.55	0.54	0.58	0.62	0.60	0.59

** $p < .01$

จากตาราง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในงานวิจัยเฉพาะที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 10 ตัว มีค่าระหว่าง .505-.875 ซึ่งมีค่าต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กันและความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน

เมื่อพิจารณาในกลุ่มตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ (ILEAD) มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 1 คู่ มีขนาดของความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($.6 < r < .8$) ได้แก่ ตัวแปรการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ และตัวแปรการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ ($r = .687$) และความสัมพันธ์ของตัวแปรมีทิศทางเดียวกัน

ในกลุ่มตัวแปรสมรรถนะ (COMPE) มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 1 คู่ มีขนาดของความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($.6 < r < .8$) ได้แก่ ตัวแปรสมรรถนะประจำสายงาน และตัวแปรสมรรถนะหลัก ($r = .875$)

ในกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน (SCULT) มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 3 คู่ ทุกคู่มีขนาดของความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($.6 < r < .8$) โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ได้แก่ ตัวแปรรูปแบบพฤติกรรม และตัวแปรความเชื่อ และค่านิยม ($r = .865$) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรรูปแบบพฤติกรรม และตัวแปรบรรทัดฐาน และมาตรฐาน ($r = .709$)

ในกลุ่มตัวแปรความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SUSBM) มีตัวแปรสังเกตได้จำนวน 3 คู่ ทุกคู่มีขนาดของความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($.6 < r < .8$) โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ได้แก่ ตัวแปรการร่วมคิดร่วมทำ และตัวแปรความผูกพันต่อสถานศึกษา ($r = .840$) ส่วนตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรการร่วมคิดร่วมทำ และตัวแปรผลประโยชน์ของผู้เรียน ($r = .744$)

ตอนที่ 5 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การศึกษาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้ศึกษาจากทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งใน และต่างประเทศ ผู้วิจัยคัดเลือกตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ (ILEAD) ตัวแปรสมรรถนะ (COMPE) ตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน (SCULT) และตัวแปรความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SUSBM) โดยทั้ง 4 ตัวแปรที่นำมาศึกษาเป็นตัวแปรแฝง (latent variables) ซึ่งหมายถึง ตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่สามารถวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ ตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวแปร วัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภาวะผู้นำทางวิชาการ (ILEAD) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ (PRODE) และการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ (FAVIS)
2. ตัวแปรแฝงสมรรถนะ (COMPE) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ สมรรถนะประจำสายงาน (JCOMP) และสมรรถนะหลัก (CCOMP)
3. ตัวแปรแฝงวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน (SCULT) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ รูปแบบพฤติกรรม (BEHAV) ความเชื่อ และค่านิยม (BEVAL) และบรรทัดฐานและมาตรฐาน (NORMS)
4. ตัวแปรแฝงความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SUSBM) ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ การร่วมคิดร่วมทำ (COLLA) ความผูกพันต่อสถานศึกษา (COMMI) และผลประโยชน์ของผู้เรียน (SBENE)

การปรับตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ผู้วิจัยนำตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์ความสอดคล้องของรูปแบบด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ตามวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ข้อ คือ

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยส่งอิทธิพลผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

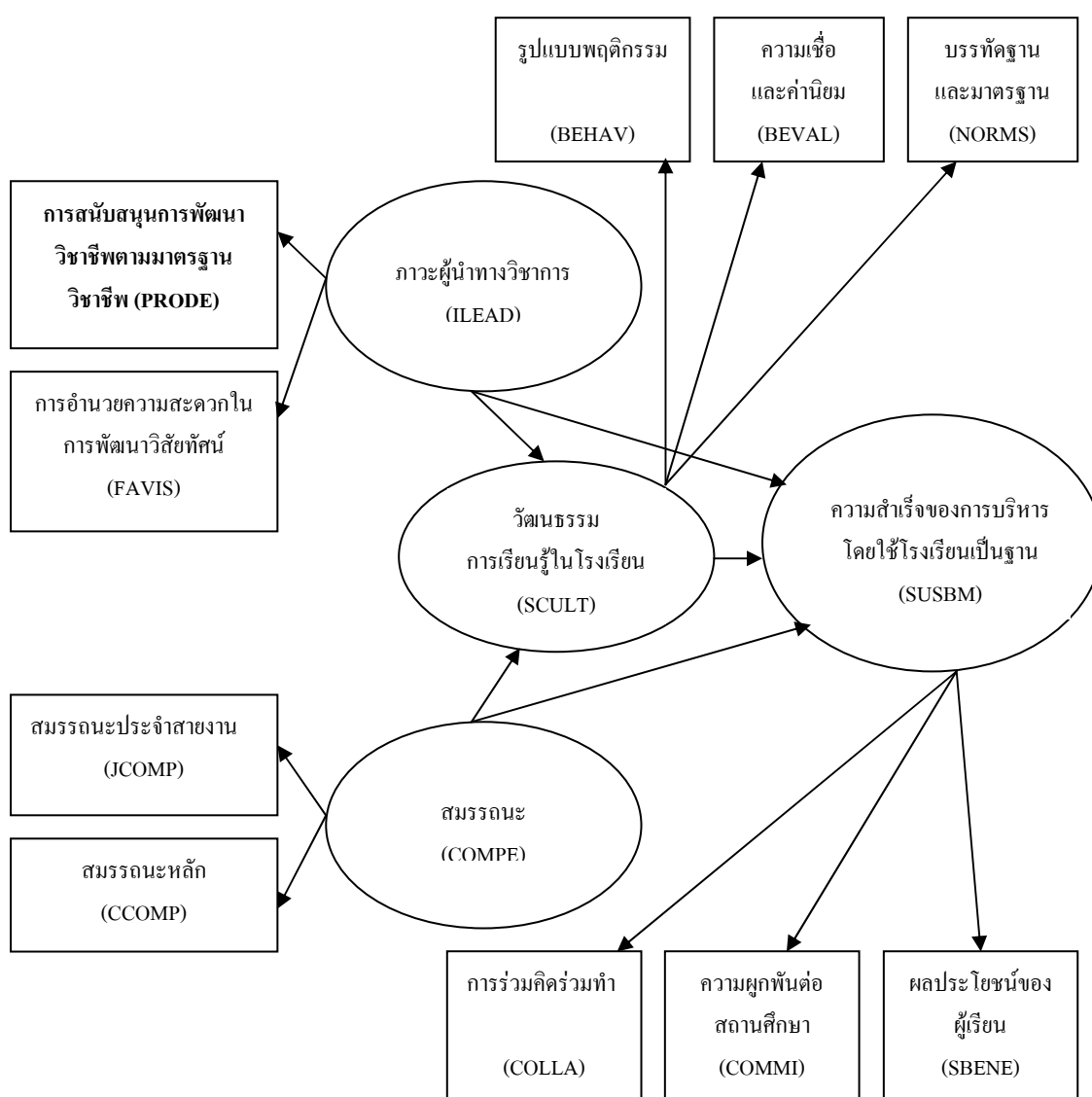
สมมติฐานการวิจัยที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัยจำนวนมี 6 ข้อ คือ

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
2. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
4. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยส่งอิทธิพลผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

5. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยส่งอิทธิพลผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

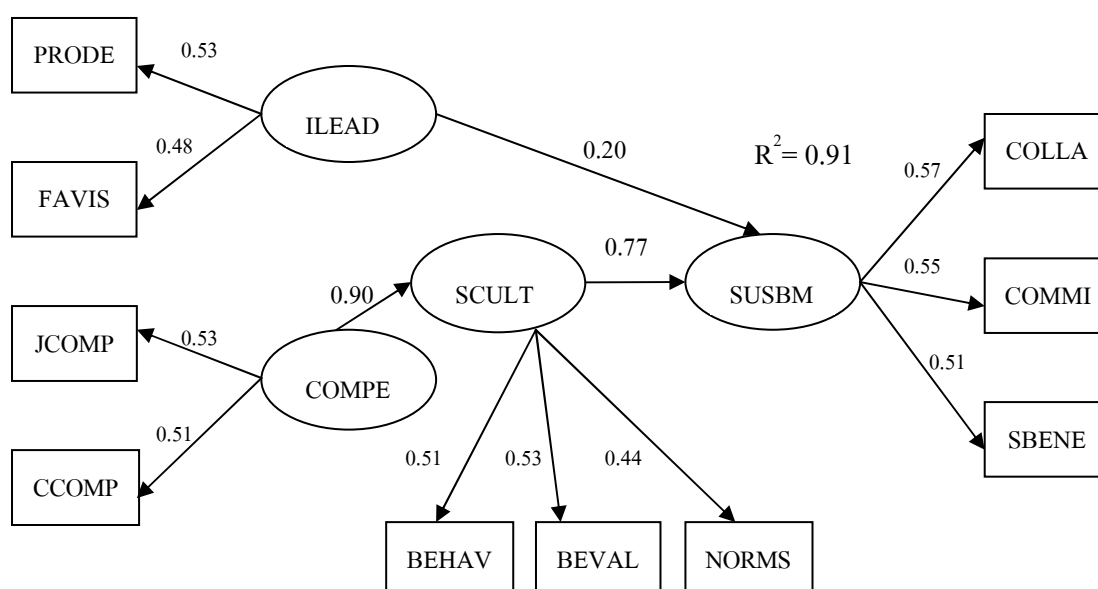
6. ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแบบเชิงสาเหตุที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานการวิจัย ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ตัวแบบการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบโครงสร้าง หรือผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลดีเพียงพอ (ดังแสดงในภาคผนวก) ผู้วิจัยจึงปรับตัวแบบให้เหมาะสม โดยผู้วิจัยได้ปรับเส้นอิทธิพลที่ไม่มีนัยสำคัญของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานออกจำนวน 2 เส้น คือ เส้นอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการกับตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และเส้นอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรสมรรถนะกับตัวแปรความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และตามดัชนีดัดแปลง (modification indices) ที่โปรแกรมสำเร็จรูปเสนอแนะ ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังภาพที่ 8 และรายละเอียดในตารางที่ 20



ภาพที่ 8 ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ความหมายของอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรในการวิจัยในภาพที่ 8

ILEAD	: ภาวะผู้นำทางวิชาการ	COMPE	: สมรรถนะ
PRODE	: การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ	JCOMP	: สมรรถนะประจำสายงาน
FAVIS	: การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิชาชีพ	CCOMP	: สมรรถนะหลัก
SCULT	: วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน	SUSBM	: ความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
BEHAV	: รูปแบบพฤติกรรม	COLLA	: ความร่วมมือร่วมใจ
BEVAL	: ความเชื่อ และค่านิยม	COMMI	: ความผูกพันต่อสถานศึกษา
NORMS	: บรรทัดฐาน และมาตรฐาน	SBENE	: ผลประโยชน์ของผู้เรียน

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแบบสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ตัวแปรผล	R ²	อิทธิพล	ตัวแปรสาเหตุ		
			ILEAD	COMPE	SCULT
SCULT	0.80	DE	-	0.90*	-
		IE	-	-	-
		TE	-	0.90*	-
SUSBM	0.91	DE	0.20*	-	0.77*
		IE	-	0.69*	-
		TE	0.20*	0.69*	0.77*

ค่าสถิติ

Chi-Square = 28.03, df = 21, p = 0.14, RMSEA = 0.022, RMR = 0.0028

CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.98, LSR = 2.55

ผลการประเมินความสามารถของตัวแปรในแบบการวัด

ตัวแปรแฝง	ILEAD		COMPE	SCULT		SUSBM
ρ_c	0.82		0.93	0.92		0.92
ρ_v	0.69		0.87	0.82		0.79
ตัวแปรสังเกตได้	PRODE	FAVIS	JCOMP	CCOMP		
R^2	0.75	0.65	0.89	0.85		
ตัวแปรสังเกตได้	BEHAV	BEVAL	NORMS	COLLA	COMMI	SBENE
R^2	0.85	0.97	0.59	0.82	0.81	0.74

ผลการวิเคราะห์ค่าเมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	SCULT	SUSBM	ILEAD	COMPE
SCULT	1.00			
SUSBM	0.95**	1.00		
ILEAD	0.81**	0.84**	1.00	
COMPE	0.89**	0.88**	0.91**	1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากภาพที่ 8 และตารางผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแบบสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่า ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กล่าวคือ ค่า Chi-square มีค่าเท่ากับ 28.03 ($\chi^2 = 28.03$) ที่องศาอิสระเท่ากับ 21 ($df = 21$) มีความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.14 ($p = 0.14$) ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบค่า Chi-square ไม่แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานว่า ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยดัชนีเปรียบเทียบความกลมกลืน ($CFI = 1.00$) มีค่าเท่ากับ 1 ดัชนีวัดความกลมกลืน ($GFI = 0.99$) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ ($AGFI = 0.98$) มีค่าเข้าใกล้ 1 ดัชนีค่าเฉลี่ยของส่วนเหลือ ($RMR = 0.0028$) และ ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า ($RMSEA = 0.022$) มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ และค่าส่วนเหลือที่ปรับมาตรฐานแล้วใหญ่สุดมีค่าน้อยกว่า 2.58 ($LSR = 2.55$)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมที่ส่งผลต่อตัวแปรความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SUSBM) พบว่า ตัวแปรดังกล่าวได้รับอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน (SCULT) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.77 และจากตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ (ILEAD) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.20 และตัวแปรความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SUSBM) ได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากตัวแปรสมรรถนะ (COMPE) โดยส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.69 ตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อตัวแปรความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SUSBM) มากที่สุดคือ ตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน (SCULT) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.77 รองลงมา คือ ตัวแปรสมรรถนะ (COMPE) ที่ส่งอิทธิพลผ่านตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน (SCULT) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.69 และน้อยที่สุดคือ ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ (ILEAD) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.20 กล่าวโดยสรุป คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นตัวแปรภายนอกเพียงตัวแปรเดียวที่ส่งผลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ขณะที่วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นตัวแปรภายในที่เป็นตัวเชื่อม (mediator) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำหรับอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลต่อตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน (SCULT) พบว่า ตัวแปรดังกล่าวได้รับอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากตัวแปรสมรรถนะ

(COMPE) โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.90 แสดงว่า ตัวแปรสมรรถนะ (COMPE) มีอิทธิพลต่อตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน (SCULT) กล่าวคือ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เมื่อพิจารณาค่าสถิติในการวัดตัวแปรแต่ละตัวที่เป็นตัวแปรแฝงภายใน และตัวแปรแฝงภายนอก พบว่า ตัวแปรแฝงทุกตัวมีค่าความเที่ยงอยู่ในเกณฑ์ดี (ค่า ρ_c อยู่ระหว่าง 0.87-0.92) และสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบได้สูง (ค่า ρ_v อยู่ระหว่าง 0.69-0.87) ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของตัวแปรสังเกตได้ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.59-0.97 แสดงว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการพยากรณ์องค์ประกอบนั้นสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบร่วมได้ โดยอยู่ระหว่างร้อยละ 59.00-97.00 ดังนั้น การวิเคราะห์ตัวแบบนี้จึงไม่มีปัญหาด้านการวัด

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ของสมการโครงสร้าง พบว่า ตัวแปรความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SUSBM) มีค่า R^2 เท่ากับ 0.91 แสดงว่า ตัวแปรในรูปแบบนี้ ได้แก่ ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวแปรสมรรถนะ และตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน สามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ร้อยละ 91.00

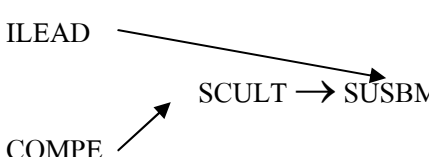
เมื่อพิจารณาเมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.81-0.95 ซึ่งทุกคู่เป็นความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกัน แสดงว่า ถ้าตัวแปรหนึ่งมีขนาดเพิ่มมากขึ้น ตัวแปรอีกตัวหนึ่งก็จะเพิ่มขึ้นด้วย หรือหากตัวแปรตัวหนึ่งมีขนาดลดต่ำลง ตัวแปรอีกตัวหนึ่งก็จะมีความต่ำลงด้วย โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SUSBM) กับตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน (SCULT) มีค่าสูงสุด (0.95) รองลงมา คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสมรรถนะ (COMPE) กับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ (ILEAD) (0.91) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสมรรถนะ (COMPE) กับตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน (SCULT) (0.89) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสมรรถนะ (COMPE) กับตัวแปรความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SUSBM) (0.88) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ (ILEAD) กับตัวแปรความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SUSBM) (0.84)

ตามลำดับ ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ (ILEAD) กับตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน (SCULT) (0.81) มีค่าน้อยที่สุด

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบ เมื่อจัดเรียงลำดับความสำคัญของตัวแปร พบว่า การร่วมคิดร่วมทำ (COLLA) มีความสำคัญต่อตัวแปรความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SUSBM) มากที่สุด (0.57) รองลงมาคือ ความผูกพันต่อสถานศึกษา (COMMI) (0.55) และน้อยที่สุดคือ ผลประโยชน์ของผู้เรียน (SBENE) (0.52) สำหรับตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ (ILEAD) พบว่า การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ (PRODE) มีความสำคัญต่อตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ (ILEAD) มากที่สุด (0.53) รองลงมาคือ การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ (FAVIS) (0.48) สำหรับตัวแปรสมรรถนะ (COMPE) พบว่า สมรรถนะประจำสายงาน (JCOMP) มีความสำคัญต่อตัวแปรสมรรถนะ (COMPE) มากที่สุด (0.53) รองลงมาคือ สมรรถนะหลัก (CCOMP) (0.51) สำหรับตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน (SCULT) พบว่า ความเชื่อ และค่านิยม (BEVAL) มีความสำคัญต่อตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน (SCULT) มากที่สุด (0.53) รองลงมาคือ รูปแบบพฤติกรรม (BEHAV) (0.51) และน้อยที่สุดคือ บรรทัดฐาน และมาตรฐาน (NORMS) (0.44) สรุปได้ว่า การร่วมคิดร่วมทำ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และผลประโยชน์ของผู้เรียนมีความสำคัญต่อตัวแปรความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามลำดับ การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ และการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ มีความสำคัญต่อตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการตามลำดับ สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะหลักมีความสำคัญต่อตัวแปรสมรรถนะตามลำดับ ส่วนความเชื่อ และค่านิยม รูปแบบพฤติกรรม และบรรทัดฐาน และมาตรฐานมีความสำคัญต่อตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนตามลำดับ

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ (ILEAD) ตัวแปรสมรรถนะ (COMPE) ตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน (SCULT) และตัวแปรความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SUSBM) โดยการวิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้าง (structural equation modeling) และได้ตัวแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังแสดงในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 สรุปผลการทดสอบตามสมมติฐานของตัวแบบสมมติฐาน

ตัวแบบสมมติฐาน	ผลการทดสอบ
H1: ILEAD → SUSBM	- ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
H2: COMPE → SUSBM	- สมรรถนะไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
H3: SCULT → SUSBM	- วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
H4: ILEAD → SCULT → SUSBM	- ภาวะผู้นำทางวิชาการไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน
H5: COMPE → SCULT → SUSBM	- สมรรถนะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน
H6: 	- ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ปรับแก้แล้วสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากตารางสรุปผลการทดสอบตามสมมติฐานของตัวแบบสมมติฐาน พบว่า ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างยอมรับสมมติฐานการวิจัย 4 ข้อ ไม่ยอมรับสมมติฐานการวิจัย 2 ข้อ ดังนี้
 ยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อ 1 คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไม่ยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อ 2 คือ สมรรถนะไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อ 3 คือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ไม่ยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อ 4 คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยส่งอิทธิพลผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อ 5 คือ สมรรถนะมีอิทธิพลทางตรงอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยส่งอิทธิพลผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อ 6 คือ ตัวแบบสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ปรับแก้แล้วสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุปผลการทดสอบตามสมมติฐานของตัวแบบสมมติฐานได้ว่า มีการยอมรับสมมติฐานการวิจัย 4 ข้อ ไม่ยอมรับสมมติฐานการวิจัย 2 ข้อ ทั้งนี้ ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ปรับแก้แล้วสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กล่าวคือ ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่วนสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยส่งอิทธิพลผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ทั้งนี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการประกอบด้วย การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ และการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะหลัก ส่วนวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนประกอบด้วย ความเชื่อและค่านิยม รูปแบบพฤติกรรม และบรรทัดฐาน และมาตรฐาน และความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วย การร่วมคิดร่วมทำ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และผลประโยชน์ของผู้เรียน

ข้อวิจารณ์

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทั้งที่เป็นอิทธิพลทางตรง และเป็นอิทธิพลทางอ้อมโดยส่งผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ข้อค้นพบจากการวิจัยนี้ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในการอธิบายว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยมีตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์เฉพาะตัวแปรสมรรถนะกับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนั้น ตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนจึงเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพราะเป็นตัวแปรที่มีทั้งอิทธิพลทางตรง และเป็นตัวเชื่อมโยงให้สมรรถนะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วย แสดงให้เห็นว่าการจะพัฒนาให้สถานศึกษาขึ้นพื้นฐานของรัฐบาลมีความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพสูงสุด จะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาควบคู่ไปกับการสร้างเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

การศึกษาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับเส้นทางอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝงตามตัวแบบสมการโครงสร้างไว้ 6 ข้อ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแบบตามสมมติฐานสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ข้อค้นพบที่ได้สามารถนำเสนอข้อวิจารณ์ตามสมมติฐานการวิจัยดังนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการ

สมมติฐานการวิจัยระบุว่า ข้อ 1 ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และข้อ 4 ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ยอมรับสมมติฐานข้อ 1 เนื่องจากมีประเด็นที่สอดคล้องกับสมมติฐานข้อ 1 คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และไม่ยอมรับสมมติฐานข้อ 4 เนื่องจากมีประเด็นที่ไม่สอดคล้อง คือ ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จ

ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ทั้งนี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ และการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้พัฒนามาจากกรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการของ Maryland ที่มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) อำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์สถานศึกษา 2) ร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน 3) ติดตามดูแลความร่วมมือด้านหลักสูตรการเรียนการสอน และการประเมินผล 4) พัฒนาการจัดการเรียนการสอนโดยการสังเกต และประเมินผลของครู 5) สร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล 6) ใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา 7) มุ่งเน้น และสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน และ 8) การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จของผู้เรียน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การร่วมกิจกรรมอย่างกลมเกลียวกัน 3) การนิเทศ และติดตามการนำหลักสูตรไปใช้ 4) การสร้างความมั่นใจในกฎเกณฑ์การประเมินผล 5) การใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา 6) การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน 7) การสร้าง และพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากร และ 8) การเสริมสร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้อง และทำการศึกษาวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทของสังคมไทย ด้วยการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ โดยผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษาแล้วสร้างเป็นแบบสอบถามนำไปทดลองใช้ และหาค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ แล้วจัดองค์ประกอบใหม่ตามข้อค้นพบที่สอดคล้องตามหลักการทฤษฎี จากนั้นนำไปใช้จริงแล้วนำกลับมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และเชิงยืนยัน และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ Pearson เพื่อให้ได้ตัวแปรที่ดีที่สุดในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนี้ เป็นกระบวนการที่แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการตามกรอบแนวคิดของ Maryland ที่มีความสอดคล้องกันของสถาบันที่มีชื่อเสียง 9 สถาบัน ซึ่งได้แบ่งเป็น 8 องค์ประกอบนั้น มีการแบ่งองค์ประกอบได้ละเอียดชัดเจน เพราะเมื่อนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก และการหมุนแกนแบบหมุนจากด้วยวิธีการหมุนแกนแบบ varimax เพื่อการปรับลดองค์ประกอบให้สะดวกต่อการนำไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนั้น พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการที่ได้ปรับลดองค์ประกอบแล้วนี้มีความสัมพันธ์กันสูง และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แสดงว่าภาวะผู้นำทางวิชาการตามกรอบแนวคิด Maryland สามารถนำมาใช้ได้กับผู้บริหารสถานศึกษาใน

ประเทศไทย ซึ่งผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีการปฏิบัติอยู่ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสังคมไทยมี 4 องค์ประกอบ เรียงตามค่าน้ำหนักขององค์ประกอบ ได้แก่ การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ การสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ และการเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีตัวบ่งชี้ ดังนี้

องค์ประกอบการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ มี 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) สร้างความมั่นใจ และกระตุ้นให้มีการใช้เว็บไซต์เพื่อการปฏิรูปสถานศึกษา 2) สร้างความมั่นใจ และกระตุ้นให้มีการทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน 3) สร้างความมั่นใจ และกระตุ้นให้ร่วมมือกันวิเคราะห์สาเหตุในการทำให้ผู้เรียนบรรลุความสำเร็จ 4) สร้างความมั่นใจ และกระตุ้นให้ร่วมมือกันวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียน 5) มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพด้วยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ให้เป็นแนวเดียวกันเชื่อมต่อกับเป้าหมายการปฏิรูปสถานศึกษา 6) เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพในระหว่างการทำงาน 7) เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพอย่างหลากหลายตามความก้าวหน้าทางอาชีพ ความต้องการของทีมงาน และความสำเร็จของผู้เรียน 8) มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ และ 9) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพ

องค์ประกอบการเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนมี 9 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) สร้างโอกาสการเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนให้แก่ครู 2) กระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ครู 3) สร้างความผูกพัน และความภาคภูมิใจต่อสถานศึกษาให้แก่ครู 4) มีส่วนร่วมในการพัฒนาศักยภาพทีมผู้นำของสถานศึกษา 5) มีส่วนร่วมในความสำเร็จของทีมผู้นำของสถานศึกษา 6) ให้การต้อนรับผู้ปกครอง และผู้มีอุปการคุณให้เข้ามาในสถานศึกษา 7) กระตุ้นผู้ปกครอง และผู้มีอุปการคุณให้เป็นสมาชิกร่วมปฏิบัติการในกระบวนการปฏิรูปสถานศึกษา 8) กระตุ้นให้ชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปกครองนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของสถานศึกษา และ 9) กระจายการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์ประกอบการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์มี 6 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) สร้างความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 2) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา 3) กระตุ้นให้มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

4) สร้างความเข้าใจในกระบวนการทบทวนวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 5) ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการทบทวนวิสัยทัศน์ และ 6) จัดหาทรัพยากรเพื่อจัดสรรให้เกิดการนำวิสัยทัศน์ไปใช้

องค์ประกอบการสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลมี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีส่วนร่วมในการสนทนากับครูอย่างสม่ำเสมอ 2) สนับสนุนให้ครูบูรณาการการวิจัยการเรียนการสอนเข้ากับการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนประจำวัน 3) กระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอน 4) สร้างความมั่นใจในการประเมินผลของครู 5) สร้างความมั่นใจในการประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย 6) สร้างความมั่นใจในการใช้การประเมินผลระหว่างเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน 7) สร้างความมั่นใจในการใช้การประเมินผลสรุปเป็นพื้นฐานในการวัดผลสัมฤทธิ์ 8) สร้างความมั่นใจในการใช้การศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนในชั้นเรียน

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ ตามมาตรฐานวิชาชีพ การเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ และการสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล การพัฒนาบุคลากร และการเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับที่ Hallinger and Murphy (1985) ได้เสนอพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 3 องค์ประกอบใหญ่ คือ 1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) การจัดการด้านการเรียนการสอน และ 3) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งประสิทธิ์ เชื้อวศรี และคณะ (2548) ได้แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการเป็น 3 ด้าน คือ 1) การบริหารจัดการโรงเรียน 2) การบริหารจัดการหลักสูตร และการสอน และ 3) การบริหารตนเอง ทีมงาน และชุมชน นอกจากนี้ Supovitz and Poglino (2001) ระบุว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการที่สำคัญประการหนึ่ง คือ สร้างและพัฒนาผู้นำคนอื่น ๆ เช่นเดียวกับที่ ศูนย์ภาวะผู้นำทางการศึกษาแห่งชาติ (National Center for School Leadership, 2005) ระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการโดยปฏิบัติ ส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้มีผู้นำหลายคนเกิดขึ้นในโรงเรียนซึ่งแนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจในปัจจุบัน ทั้งนี้ กาญจน์ เรืองมนตรี (2547) พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่นำไปสู่ประสิทธิผลการบริหาร และการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษารอบคลุม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพส่วนตัวผู้บริหาร ด้านพฤติกรรมกาปฏิบัติ ด้านปัจจัยสนับสนุน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิผลการบริหาร และการจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิภาพ

การบริหารจัดการ ด้านความพึงพอใจของครู ด้านคุณภาพนักเรียน และด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน 2) องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพส่วนตัวผู้บริหาร ด้านพฤติกรรมกาปฏิบัติ และด้านปัจจัยสนับสนุน มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับประสิทธิผลการบริหาร และการจัดการศึกษาโดยรวม และรายด้าน และ 3) พฤติกรรมการปฏิบัติ ปัจจัยสนับสนุน และบุคลิกภาพส่วนตัวผู้บริหารสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลการบริหาร และจัดการศึกษาได้ร้อยละ 72.50

ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 องค์ประกอบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับขอบข่ายภารกิจงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่กระทรวงศึกษาธิการ (2546ก) กำหนดไว้ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญของต่องานวิชาการซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร และการเรียนการสอนอันเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำผู้เรียนไปสู่ความสำเร็จ เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ถือเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา ดังนั้น ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ จะทำให้ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ในการโน้มน้าว จูงใจ หรือชักนำให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ และตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เกิดการรวมพลังประสานสัมพันธ์กันเพื่อพัฒนาวิชาชีพ และงานวิชาการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพของผู้เรียนอันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่ง Carter and Klotz (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการต้องให้ความสำคัญกับงานด้านวิชาการ และครูซึ่งได้ชื่อว่าเป็นผู้นำในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียน ผู้บริหารในลักษณะดังกล่าวจะยึดถือเอาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนา และมีการส่งเสริมให้บุคลากรในทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร และการสอน สอดคล้องกับที่ Supovitz and Poglinco (2001) พบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการโดยการสร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับครู เน้นความร่วมมือ และการสื่อสาร สร้าง และพัฒนาผู้นำคนอื่น ๆ ประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง กำหนดกรอบความรับผิดชอบในการทำงาน สังเกตการสอน และผลที่เกิดจากการสอน อำนวยความสะดวกให้ครูได้รับการพัฒนาทางวิชาการ บริหารจัดการเวลาโดยเน้นความสำคัญแก่การเรียนการสอน เป็นผู้สนับสนุน และให้บริการแก่ครู และมุ่ง

ให้ความสนใจที่ผลงาน ทั้งนี้ Goodlad (1984) พบว่า ผู้บริหารที่ย่อหย่อนในประสิทธิผลของงาน มักจะเน้นบทบาทของการเป็นผู้จัดการอาคารสถานที่ จัดการเรื่องงบประมาณ เน้นระเบียบวินัย พบปะพูดคุยกับบุคคลภายนอก เอาตัวเองออกจากกระบวนการเรียนการสอน ปล่อยให้ครูปฏิบัติงานตามลำพัง ใช้เวลาเล็กน้อยกับหลักสูตร และเรื่องราวการเรียนการสอนในห้องเรียน นั่นคือ ผู้บริหารขาด “ภาวะผู้นำด้านการสอน ” สอดคล้องกับที่ David (1996), Spilman (1996) และ Latham (1998) กล่าวว่า ความล้มเหลวในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ การไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องที่เป็นหัวใจของโรงเรียน ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน และผลการเรียนของนักเรียนอย่างแท้จริง

อนึ่ง ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยต้องไม่มีความสัมพันธ์กันสูง แต่ผลการตรวจสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์กันเองสูง ได้แก่ ตัวแปรการสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล กับการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ ผู้วิจัยได้เลือกใช้ตัวแปรการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และมีตัวแปรสังเกตได้ในตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรสมรรถนะซึ่งเป็นตัวแปรต้นในการวิจัยสูงมากคือ ตัวแปรการเสริมสร้างความเป็นผู้นำ และการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ผู้วิจัยจึงไม่เลือกใช้ตัวแปรดังกล่าวในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ดังนั้น การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ลดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการจาก 4 องค์ประกอบเหลือเพียง 2 องค์ประกอบ และผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยใช้ตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการจำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ และตัวแปรการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นั่นคือ ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ และการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ประกอบด้วย การร่วมคิดร่วมทำ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และผลประโยชน์ของผู้เรียน แสดงว่า การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพด้วยการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรด้วยการสร้างความมั่นใจ และกระตุ้นให้มีการใช้เว็บไซต์เพื่อการปฏิรูปสถานศึกษา มีการทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ร่วมมือกันวิเคราะห์สาเหตุในการ

ทำให้ผู้เรียนบรรลุความสำเร็จ ร่วมกันวิเคราะห์ผลงานของผู้เรียน มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพ ด้วยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ให้เป็นแนวเดียวกันเชื่อมต่อกับเป้าหมายการปฏิรูปสถานศึกษา เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาวิชาชีพในระหว่างการทำงาน มีการพัฒนาวิชาชีพอย่างหลากหลายตามความก้าวหน้าทางอาชีพ ความต้องการของทีมงาน และความสำเร็จของผู้เรียน มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานการพัฒนาวิชาชีพ พร้อมกับการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้วยการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และกระตุ้นให้มีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ สร้างความเข้าใจในกระบวนการทบทวนวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการทบทวนวิสัยทัศน์ และจัดสรรทรัพยากรให้เกิดการนำวิสัยทัศน์ไปใช้นั้นส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้เกิดการร่วมคิดร่วมทำจากความร่วมมือของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยผู้บริหาร และคณะ มีการตกลง และยอมรับร่วมกัน มีการนิเทศ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ใช้การตัดสินใจของกลุ่ม ใช้ความสัมพันธ์ และความร่วมมือของผู้บริหาร และคณะ รวมทั้งสมาชิกคนอื่น ๆ มีความเข้าใจต่อคณะบริหาร บุคลากร และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความรู้สึกผูกพันต่อสถานศึกษา ต้องการให้สถานศึกษามีประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพโดยเห็นได้จากการที่ทุกฝ่ายเข้าใจวิสัยทัศน์ บทบาทหน้าที่ และร่วมมือช่วยเหลือกันปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา รวมทั้งพยายามประสานงาน และสร้างข้อผูกพันกันในการนำแผนการปฏิรูปสถานศึกษาไปใช้ บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และภูมิใจในสถานศึกษา และผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน คือ ผลประโยชน์ที่ผู้เรียนได้รับจากการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ซึ่งผู้เรียนได้รับการจัดประสบการณ์จากการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ตามทฤษฎีการเรียนรู้ 5 ลักษณะ ได้แก่ 1) การเรียนรู้มีความสุข 2) การเรียนรู้แบบองค์รวม 3) การเรียนรู้จากการคิด และปฏิบัติจริง 4) การเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น และ 5) การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ของตนเองโดยใช้ความรู้ความสามารถหลาย ๆ ด้านในการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Rodriguez (1997) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการจะทำให้ผู้ร่วมงาน และชุมชนมีความผูกพันต่อสถาบัน และกิจกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการจะเกี่ยวกับการนิเทศการสอน การสร้างบรรยากาศของโรงเรียน และการทำงานร่วมกับชุมชน เช่นเดียวกับที่ Cotton and Sarvad (1983) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมักมีพฤติกรรมในกาสื่อสารกับผู้ร่วมงานทุกคนอย่างชัดเจนว่าผู้บริหารตั้งความหวังไว้สูง สื่อสารเกี่ยวกับความคาดหวังสูง โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน และสังเกตการสอนตามห้องเรียนบ่อย ๆ และในโรงเรียนที่ครูใหญ่แสดงบทบาทการเป็นนักพัฒนาการเรียนการสอนที่เข้มแข็ง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนก็จะสูงตามไปด้วย สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ

Brookover (1982 cited in Davis and Thomus, 1989) ที่พบว่า สถานศึกษาที่มีผลสำเร็จสูงกับ สถานศึกษาที่มีผลสำเร็จต่ำยืนยันชัดเจนถึง “ภาวะผู้นำด้านการสอน” ของผู้บริหารว่า เป็นปัจจัย อธิธิพลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา มีอิทธิพลต่อ ความคาดหวัง มีอิทธิพลต่อการสังเกตการ สอน และการนิเทศ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากร และสัมพันธ์กับคุณภาพการศึกษาสอดคล้องกับ อรอนงค์ ระวังพิศย์ (2538) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมีพฤติกรรม ความเป็นผู้นำทางวิชาการสูงกว่าผู้บริหารที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ทั้งนี้ Hall (1986) พบว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการสูงจะมีประสิทธิภาพมากกว่าโรงเรียนที่ผู้บริหารขาดภาวะ ผู้นำทางวิชาการ เช่นเดียวกับที่ จันทราณี สงวนนาม (2533) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่ยังไม่ประสบ ความสำเร็จ และการเป็นผู้นำทางวิชาการสามารถใช้ทำนายความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษาได้ ถูกต้อง และ Buzzi, (1991) พบว่า องค์ประกอบความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ กับประสิทธิภาพของโรงเรียน และเป็นตัวทำนายความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนด้วย

ข้อค้นพบดังกล่าว แสดงถึงความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งให้เห็นว่าภายใต้หลักการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น สถานศึกษาต้องการผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพสูง สามารถเป็นที่พึ่งของครูได้ โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล ซึ่งเป็นงานของครู ทั้งนี้เพราะ ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และการบริหารงานวิชาการประการหนึ่งคือ ความไม่มั่นใจทางวิชาการในช่วงระยะเวลาแห่งการ เปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารการศึกษาและการเรียนรู้ และการขาดเพื่อนคู่คิด ทำให้เกิดความสับสน คับข้องใจ (สุมน อมรวิวัฒน์, 2545) ซึ่งการได้รับโอกาส การมีขวัญกำลังใจ และการสนับสนุนทาง วิชาการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเป็นแรงเสริมที่โรงเรียนต้องการมาก ผู้บริหารที่ดีจึงควรส่งเสริม สมรรถนะทางวิชาการให้แก่ตนเอง และครูทุกคนอยู่เสมอ (เลขา ปิยะอัจฉริยะ, 2545) และ Pokoney (1997) พบว่า การให้รางวัล และการให้ความสำคัญต่อพนักงานเป็นตัวแปรร่วมกันทำนาย ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรได้มากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีศักยภาพด้าน การบริหารวิชาการสามารถช่วยให้ครูเข้าใจหลักสูตร วางแผนการเรียนการสอน จัดการเรียนการสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประเมินผลตามสภาพจริง และพยายามจัดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศที่ เอื้อต่อการเรียนรู้ของครู และผู้เรียน ซึ่ง Hibbs (1998) พบว่า ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงการบริหาร การศึกษาจากการรวมอำนาจมาสู่การกระจายอำนาจในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน นั้น ครูใหญ่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำทางการสอน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง เนื่องจากครูใหญ่

ต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้นำทางการสอนที่จะต้องนิเทศ และประเมินการสอน ประสานงานเกี่ยวกับหลักสูตร ติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน รักษาเวลาในการสอน กำกับเป้าหมายโรงเรียน ส่งเสริมการทำงานของครู และการเรียนรู้ และสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพครู นอกจากนี้ครูใหญ่ยังต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อที่จะกำหนดเป้าหมายการจัด การเรียนการสอน และสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมาย

สมรรถนะ

สมมติฐานการวิจัยระบุว่า ข้อ 2 สมรรถนะมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และข้อ 5 สมรรถนะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ไม่ยอมรับสมมติฐานข้อ 2 เนื่องจากมีประเด็นที่ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัย และยอมรับสมมติฐานข้อ 5 เนื่องจากมีประเด็นที่สอดคล้องกับผลการวิจัย นั่นคือ สมรรถนะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ทั้งนี้ ตัวแปรสมรรถนะวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร คือ สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะหลัก

องค์ประกอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในการวิจัยนี้มาจากการนำกรอบแนวคิดสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ การสื่อสาร และการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์ มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ทำการศึกษาวิจัยด้วยการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้ โดยผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษา สร้างเป็นแบบสอบถามนำไปทดลองใช้ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำไปใช้จริงแล้วนำกลับมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และเชิงยืนยัน กระบวนการดังกล่าวทำให้พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะมี 2 องค์ประกอบ เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ได้แก่ สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะหลัก แสดงให้เห็นว่า สมรรถนะประจำสายงานเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากกว่าสมรรถนะหลัก อาจเป็นเพราะ สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละ

กลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถ
ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น (ราชันีวรรณ วนิชย์ถนอม, 2550) สอดคล้องกับ ณรงค์วิทย์ แสนทอง
(2547) ที่กล่าวว่า สมรรถนะหลักเป็นบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ
ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตาม
วิสัยทัศน์ได้ ส่วนสมรรถนะประจำสายงานเป็นบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้
ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการ
ปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

จากผลการวิจัยที่พบว่า สมรรถนะไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แสดงว่า สมรรถนะหลักซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอม ค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะประจำสายงานซึ่งเป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่ เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ได้แก่ การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ การสื่อสาร และการจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์นั้น ไม่มี อิทธิพลโดยตรงต่อการร่วมคิดร่วมทำ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และผลประโยชน์ของผู้เรียน สอดคล้องกับ สุรวุฒิ ัญญณัฐกัญ (2550) ที่ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผล ขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) ตัวแบบ สมรรถนะของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านความกล้าหาญทางจริยธรรม และ ด้านความร่วมมือร่วมใจ สมรรถนะในงาน หรือสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 20 สมรรถนะมีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่ม งาน 3 สมรรถนะ ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นที่ผู้เรียน ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านความรู้ในสายวิชาชีพ 2) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงานภายหลังการพัฒนารวมทุก ด้าน และรายด้านไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร และ 3) ไม่มีตัวพยากรณ์ที่ดีพอที่ สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน นั่นคือ ความสำเร็จของการบริหารโดย

ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย การร่วมคิดร่วมทำ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และผลประโยชน์ของผู้เรียนได้รับอิทธิพลทางอ้อมจากสมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะหลักผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ประกอบด้วย ความเชื่อ และค่านิยม รูปแบบพฤติกรรม และบรรทัดฐาน และมาตรฐาน แสดงว่า สมรรถนะมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน แล้วจึงส่งผลถึงความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Stone (2003) ที่พบว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ทุกด้านมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมโรงเรียน และครูทุกระดับจากทุกโรงเรียนต่างมีความเห็นที่ไม่แตกต่างกันว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในเรื่องของบทบาทความเป็นผู้นำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะภาวะผู้นำจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของครูในเรื่องของการมอบอำนาจ การตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดการในโรงเรียน การร่วมมือกัน และการตัดสินใจร่วมกันในการปฏิบัติงานของโรงเรียน เปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนแต่ละระดับมีสิ่งที่คล้ายคลึงกันคือ พฤติกรรมภาวะผู้นำไม่ว่าจะเป็นผู้นำจากโรงเรียนระดับใด หากผู้นำเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงานจะทำให้เกิดบรรยากาศการเรียนการสอนที่ดี และมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุญมี เณรยอด (2545) เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน: วิถีและวิถีไทย ที่พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษามี 13 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ผู้ร่วมงานศรัทธา 2) ทำงานเป็นทีม 3) เป็นผู้นำทางวิชาการ 4) มีวิสัยทัศน์ 5) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 6) มีมนุษยสัมพันธ์ 7) มีความรู้ความสามารถในการบริหาร 8) กล้าตัดสินใจ และรับผิดชอบ 9) ซื่อสัตย์โปร่งใส 10) เป็นผู้ประสานที่ดี 11) เป็นประชาธิปไตย 12) ส่งเสริมสนับสนุน และ 13) เป็นแบบอย่างที่ดี และให้ข้อสังเกตว่า ความสำเร็จของการดำเนินงานของผู้บริหารต้องเริ่มต้นที่ตัวผู้บริหารทั้งสิ้น และ สุวิมล ว่องวานิช (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะ และทักษะของบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา พบว่า ระดับคุณลักษณะ และทักษะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 9 ด้านของบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ ด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ความเป็นผู้สร้างสรรค์ ความเป็นวิชาชีพ ความเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นผู้ใฝ่รู้ และพัฒนาตนเอง การเป็นผู้เสริมพลังอำนาจ ทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม และทักษะการจัดความขัดแย้ง มีคุณลักษณะ และทักษะสูงทุก ๆ ด้าน

ข้อค้นพบดังกล่าว แสดงถึงความสำคัญของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น

ฐาน ดังนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหาร และจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะที่ได้มาตรฐานตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กำหนด ดังที่ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของ competency ไว้ดังนี้ 1) core competency จะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคติ ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และ core competency เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดี และเร็วยิ่งขึ้น 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนาน ๆ พนักงาน หรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุน หรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้น competency จึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ 1) ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 3) ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ และ 4) ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้ สอดคล้องกับที่ จิรประภา อัครบวร (2547) ได้อธิบายว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร (employee core competency) คือ คุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรพึงมี พึงเป็น อันจะสะท้อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริมรับกับกลยุทธ์ขององค์กรในการดำเนินกิจการ เช่นเดียวกับที่ ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) กล่าวว่า core competency หมายถึง คุณสมบัติ หรือ คุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมี หรือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมี ซึ่ง core competency ขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ และหากจะอธิบายต่อไปให้ถึงที่สุดแล้ว core competency ตัวนี้ก็คือ ส่วนหนึ่งของ “วัฒนธรรมองค์กร” หรือ corporate culture นั่นเอง

วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

สมมติฐานการวิจัยระบุว่า ข้อ 3 วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ยอมรับสมมติฐานข้อ 3 เนื่องจากมีประเด็นที่สอดคล้องกับผลการวิจัย นั่นคือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้ ตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนวัดได้จาก

ตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ความเชื่อ และค่านิยม รูปแบบพฤติกรรม และบรรทัดฐาน และมาตรฐาน

องค์ประกอบวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มาจากการนำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนตามแนวคิดของ Sergiovanni and Starratt (1998) ที่ว่า วัฒนธรรมโรงเรียน และการก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียนมี 5 ประการ ได้แก่ 1) ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน 2) ความเชื่อ 3) ค่านิยม 4) บรรทัดฐาน และมาตรฐาน และ 5) แบบแผนของพฤติกรรม ซึ่งการก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียนจะเกิดขึ้นจากประวัติความเป็นมาของโรงเรียนที่จะมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐาน และมาตรฐาน บรรทัดฐาน และมาตรฐานมีอิทธิพลต่อแบบแผนของพฤติกรรม แนวคิดของ Patterson et al. (1986 cited in Sergiovanni, 1998) ที่ว่า องค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน 10 ประการ ได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน 2) การมอบอำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต และ 10) ความหลากหลายของบุคลากร และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ Marquardt (2002) แล้วทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบใหญ่ ได้แก่ 1) ความเชื่อ และค่านิยม ประกอบด้วย ความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน ความมีคุณภาพ การมอบอำนาจ และการตัดสินใจ 2) รูปแบบพฤติกรรม ประกอบด้วย ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความไว้วางใจ การยอมรับ ความเอื้ออาทร และความหลากหลายของบุคลากร และ 3) บรรทัดฐาน และมาตรฐาน คือ ความซื่อสัตย์สุจริต

ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแสดงว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนซึ่งประกอบด้วย ความเชื่อ และค่านิยม รูปแบบพฤติกรรม และบรรทัดฐาน และมาตรฐานมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ประกอบด้วย การร่วมคิดร่วมทำ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และผลประโยชน์ของผู้เรียน สอดคล้องกับที่ Goens and Clover (1991) พบว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารโรงเรียนทั้งนี้ วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นรากฐานของความรู้ ความเชื่อ คติฐาน และค่านิยมซึ่งเกิดขึ้นร่วมกันในหมู่สมาชิกของโรงเรียน (Grant, 1988; Kottkamp, 1984; Metz, 1986; Meyer, 1970 และ Rossman Corbett and Firestone, 1998) และ Reid (1992) ระบุว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีหน้าที่ 3 ประการ ได้แก่ 1) เป็นเครื่องมือ หรือเป็นวิธีการที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นเทคนิควิธีที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียน 2) เป็นกฎ เกณฑ์ หรือเป็นระเบียบของการกระทำ หรือ

การปฏิบัติงานของบุคคล และ 3) จี๊ทิศทางตามที่กำหนดในเป้าหมายซึ่งจะแปลความหมายให้แต่ละคนทำสิ่งใด ๆ ตามค่านิยมของตน ดังนั้น ถ้าสถานศึกษามีวัฒนธรรมที่มีความเชื่อ และค่านิยม บรรทัดฐาน และมาตรฐาน พฤติกรรมของบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโรงเรียน เป็นวิถีชีวิต เป็นภาพลักษณ์ของโรงเรียนที่สัมพันธ์กับการเรียนรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งด้านความรู้ ความคิด การพูด การกระทำ เจตคติ และค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเกิดขึ้นอย่างถาวร เกิดขึ้นจากการฝึกฝน และประสบการณ์ โดยไม่เลือกเวลา และสถานที่ แสดงให้เห็นในลักษณะของ วัตถุ รูปแบบพฤติกรรม และกระบวนการที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียนนั้น และถ่ายทอดสู่บุคคลอื่น ย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จของการจัดการศึกษา ดังที่ Hanson (1991) ระบุว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นเครื่องมือที่ยึดเหนี่ยวบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในระบบโรงเรียน และเป็นเครื่องมือที่จะเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนให้ดำเนินไปได้ด้วยดี ซึ่งค่านิยมของโรงเรียน สัญลักษณ์ และความเชื่อ เป็นองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมที่จะบอกให้รู้ว่า อะไรเป็นสิ่งสำคัญในโรงเรียน ค่านิยมที่เหมาะสมจะเพิ่มแรงจูงใจ ความผูกพัน ความกระตือรือร้น และความภักดีของบุคลากรในโรงเรียน ถ้าผู้บริหาร และบุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจ และยอมรับในความสำคัญขององค์ประกอบของวัฒนธรรมเหล่านี้ ย่อมสามารถจัดการศึกษาในโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย (Arends, 1988; Schockley, 1992)

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนด้านความเชื่อ และค่านิยมคือ สถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในโรงเรียนซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงข้อตกลงร่วมกันของบุคลากรที่จะชี้นำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เป็นมาตรฐาน การปฏิบัติงานที่ดีที่จะช่วยให้ครู และผู้เรียนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกระบวนการ พื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติภายในสถานศึกษาที่ต้องมีการมอบอำนาจให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จ และเป็นเกณฑ์การพิจารณาว่าอะไรสำคัญอะไรไม่สำคัญโดยมีเป้าหมาย หรือจุดหมายที่สำคัญ เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ประกอบด้วยความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ความมีคุณภาพ การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ กล่าวคือ สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ให้ครู ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้องทราบเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา ครู ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสามารถทำงานร่วมกันโดยมีแนวคิด และจุดมุ่งหมายในการทำงานที่เป็นแนวทางเดียวกัน การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ในสถานศึกษาคำนึงถึงความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา มีความคาดหวังในมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู และคุณภาพของผู้เรียนสูง บุคลากรมีการฝึกฝน ทักษะต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกัน สถานศึกษาจัดให้มีการเรียนรู้วิธีการศึกษาหาความรู้ร่วมกัน และร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลงานที่บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ยกย่อง และให้รางวัลแก่บุคลากรที่มี

ผลงานดีเด่น และเป็นที่ยอมรับ คณะครูสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการประสานความคิดของผู้ร่วมงานในการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกันในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสมเพียงพอ การทำงานในสถานศึกษามีการกระจายความรับผิดชอบ หรือมอบหมายงานให้ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเหมาะสม และเป็นธรรมชาติ มีการใช้ข้อมูล สารสนเทศทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการเป็นองค์ประกอบในการปฏิบัติงาน หรือในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้รับผลกระทบโดยตรงในการปฏิบัติงานเรื่องนั้น ๆ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการนำประสบการณ์ ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน หรือการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน พฤติกรรมดังกล่าวนี้แสดงถึงการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้านความเชื่อ และค่านิยมที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ประกอบด้วย การร่วมคิดร่วมทำ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และผลประโยชน์ของผู้เรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ บรรเจิด อยู่ยืนยง (2544) ที่พบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพ และความมุ่งมั่นประสงค์ขององค์การส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน ซึ่ง อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ (2544) พบว่า ความมีคุณภาพส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา และรัตนา ศิริชยานันท์ (2542) พบว่า ความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียนส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา เช่นเดียวกับที่ จตุพร คำแก้ว (2547) พบว่า ความมีคุณภาพ ความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน และการมอบอำนาจส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนโดยภาพรวม นอกจากนี้ Dondero (1993) พบว่า ทั้งผู้ที่เป็นคณะทำงาน และไม่เป็นคณะทำงานต่างมีความต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องการบริหารโรงเรียน กลุ่มครูที่เป็นคณะทำงาน และมีส่วนร่วมโดยตรงในการบริหารจะมีระดับความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิผลของโรงเรียนสูงกว่ากลุ่มครูที่ไม่ได้เป็นคณะทำงาน ทั้งนี้ การปฏิบัติงานวิชาการ และงานนิเทศภายในโรงเรียนถือเป็นการปฏิบัติภารกิจหลักของสถานศึกษาในการที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ดังนั้นการที่สถานศึกษามีความเชื่อ และค่านิยมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติภารกิจหลักของสถานศึกษาในการที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นได้ว่าความเชื่อ และค่านิยมเป็นองค์ประกอบหนึ่งอย่างสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนด้านรูปแบบพฤติกรรม คือ การที่สถานศึกษามีวัฒนธรรมที่เป็นสิ่งที่ปฏิบัติเป็นกิจวัตรประจำวัน ปฏิบัติตามหน้าที่ และวิธีการที่จะทำ ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ยอมรับ และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่

สม่าเสมอภายในโรงเรียน ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความไว้วางใจ การยอมรับ ความเอื้ออาทร และ ความหลากหลายของบุคลากร กล่าวคือ ผู้ร่วมงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ของทั้งที่เป็นเรื่องของการปฏิบัติงาน และเรื่องส่วนตัว มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกภูมิใจ ที่สถานศึกษาของเขามีโครงการ หรือวิธีทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่หน่วยงานอื่น มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการช่วยเหลือ แนะนำความรู้ หรือวิธีการทำงานแก่กันและกัน ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานทำงานแทนได้อย่างมั่นใจ หากผลการทำงานผิดพลาดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ยินดีให้อภัย และให้กำลังใจกันและกัน มีการให้ข้อมูลการทำงานทั้งด้านดี และไม่ดีที่เกิดขึ้นทั้งภายใน และภายนอก สถานศึกษาแก่ผู้ร่วมงานเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีแก่สถานศึกษา ผู้ร่วมงานมีการประสานความร่วมมือ ความคิด และความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และมีผลงานใหม่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ผู้ร่วมงานมีการปฏิบัติต่อกันอย่างสุภาพ ให้เกียรติกันยกย่องชมเชยใน ความสำเร็จของกันและกัน มีการเอาใจใส่ ดูแล และเอื้ออาทรผู้ร่วมงานเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีทั้งเรื่อง ส่วนตัว และเรื่องงาน บุคลากรได้รับการช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาโดยที่ปัญหาที่เกิดขึ้นได้รับการแก้ไข มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของครู โดยการสนับสนุนให้มีการบูรณาการงานการเรียนการสอน ประจำวันเข้ากับการพัฒนาวิชาชีพตามศักยภาพของครูแต่ละคน มีการยอมรับความแตกต่างระหว่าง บุคคลของกันและกันทั้งในด้านความคิดเห็น และบุคลิกภาพ มีการร่วมกันค้นหาวิธีการดึงศักยภาพ ที่อยู่ภายในตัวของครูแต่ละคนออกมาใช้ เพื่อให้การสอนมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมให้ครูใช้ วิธีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน มีการผสมผสาน ตัวแบบ และวิธีการสอนที่หลากหลายเพื่อให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ และค่านิยมของสถานศึกษา พฤติกรรมดังกล่าวแสดงถึงการอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน และมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งการเรียนรู้ ของบุคลากรนี้เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในหน้าที่ปกติประจำวัน เป็นการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และประสบการณ์ซึ่งกันและกันภายใต้บรรยากาศของความรู้สึกผูกพัน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ สถานศึกษา มีความไว้วางใจ และเชื่อมั่นต่อกัน ยอมรับ และเห็นคุณค่าของกันและกัน เอื้ออาทร ดูแลเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน และยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่ง Redding (1994) กล่าวว่า การเรียนรู้ของบุคคลคือ สิ่งจำเป็นต่อการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องขององค์กร เพื่อขยายสมรรถนะหลัก ขององค์กร และเพื่อเตรียมทุกคนให้พร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่อาจรู้ได้ และ Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น การเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้เป็นสิ่งรับรองว่าจะมี การเรียนรู้ขององค์กร แต่ถ้าปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้วการเรียนรู้ขององค์กรก็มิอาจเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ หากรูปแบบพฤติกรรมดังกล่าวนี้ได้รับการยอมรับ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ สม่าเสมอภายในสถานศึกษาจะช่วยในการสร้างขวัญกำลังใจ สร้างความรักสามัคคี สร้างทัศนคติ และความรู้สึกที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในสถานศึกษา บุคลากรมีความเข้าใจที่ดีต่อกัน และช่วยเหลือ

เกี่ยวเนื่องกันในการพัฒนางาน พัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาวิชาชีพให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษาในภาวะปกติของการทำงาน ส่งผลให้เกิดการร่วมคิดร่วมทำ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และผู้เรียนได้รับประโยชน์จากการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ดังที่ อุทัย ธรรมสุวรรณ (2545) พบว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจะเป็นแนวทางในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานในระยะยาวซึ่งเป็นการรักษานักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่ง Claybar (1994) พบว่า ความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารโรงเรียน ส่วนบรรเจิด อยู่เย็นขง (2544) พบว่า การยอมรับ และความหลากหลายส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน และจตุพร คำแก้ว (2547) พบว่า ความหลากหลายของบุคลากร และความเอื้ออาทรส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนโดยภาพรวม สอดคล้องกับที่ รัตน ศิริษานันท์ (2542) พบว่า ความเอื้ออาทรส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา ดังนั้น การที่สถานศึกษามีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนด้านรูปแบบพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ด้วยความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความไว้วางใจ การยอมรับ ความเอื้ออาทร และความหลากหลายของบุคลากรจึงส่งผลต่อการปฏิบัติการหลักของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนด้านรูปแบบพฤติกรรมจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งอย่างสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนด้านบรรทัดฐาน และมาตรฐาน คือ การที่สถานศึกษามีวัฒนธรรมของความซื่อสัตย์สุจริต กล่าวคือ ครู และผู้เรียนซื่อสัตย์ในคำพูด และการกระทำ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เกณฑ์ และมาตรฐานของสถานศึกษาเพื่อร่วมมือกันสร้างผลงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คณะครูให้ความสำคัญกับงานสอนมากที่สุด และใช้เวลาในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ครู และผู้เรียนยึดมั่นในแนวทางแห่งจริยธรรมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย แสดงความผูกพันที่ดีต่อกัน และผู้ที่กระทำที่ผิดหลักจริยธรรมย่อมได้รับการลงโทษ พฤติกรรมดังกล่าวแสดงถึงการมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นบรรทัดฐาน และมาตรฐานในการอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน และเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งคุณธรรม จริยธรรมเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญต่อมนุษย์ทั้งโดยส่วนตัว และส่วนรวม และเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้สถานศึกษามีความสงบเรียบร้อย ขจัดข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นในสถานศึกษา ความซื่อสัตย์สุจริตจะก่อให้เกิดความสงบสุข และความร่วมมือกันในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ไปสู่เป้าหมายที่โรงเรียนต้องการร่วมกัน ซึ่งหลักจริยธรรมของครูนั้นถือเป็นมาตรฐานที่สำคัญยิ่งที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้เป็นเกณฑ์หนึ่งของเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2547) และเป็นเกณฑ์การประเมินเพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิสัยทัศน์ และเลื่อนวิสัยทัศน์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา (2549) ส่วนหลักจริยธรรมของผู้เรียนนั้นกำหนดไว้ในคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามหลักสูตร และความคาดหวังของสถานศึกษาซึ่งผลการวิจัยของ อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ (2544) พบว่า ความซื่อสัตย์สุจริตส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนด้านบรรทัดฐาน และมาตรฐานที่แสดงถึงการมีความซื่อสัตย์สุจริตของบุคลากรจึงส่งผลต่อการปฏิบัติภารกิจหลักของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาด้วยความสงบ และสันติ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนด้านบรรทัดฐาน และมาตรฐานจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งอย่างสำคัญที่ ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

จากผลการวิจัย และเหตุผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนที่ประกอบด้วย ความเชื่อ และค่านิยม รูปแบบพฤติกรรม บรรทัดฐานและมาตรฐานมีอิทธิพลทางตรงต่อการร่วมคิดร่วมทำ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และผลประโยชน์ของผู้เรียนซึ่งเป็นองค์ประกอบของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังที่ อุทัยบุญประเสริฐ (2543) พบว่า ผลกระทบที่สำคัญประการหนึ่งในการกระจายอำนาจ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ซึ่ง Rosenbaum (1988) พบว่า วัฒนธรรมของโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ จะมุ่งเน้นไปที่ การยึดมั่นในคำสั่ง มาตรฐานการสอนแบบบรรยาย และการปกป้องตนเอง ส่วนโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูงจะมุ่งเน้นไปที่ความต้องการจำเป็นของผู้ร่วมงาน และนักเรียน การรักษาบรรยากาศที่เอื้อต่อการสอน และการเรียนรู้ รวมทั้งการบรรลุผลสำเร็จ บรรยากาศของทั้งสองโรงเรียนแตกต่างกันมาก และแสดงถึงวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ของตนได้อย่างชัดเจน โดยที่ Oliver (2001) พบว่า วัฒนธรรมการเอาใจใส่ดูแลอย่างเห็นอกเห็นใจกันเป็นตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายสูงต่อความผูกพันที่ครูตั้งใจในการปฏิบัติงานในโรงเรียนต่อไป ความเชื่อในการมีประสิทธิภาพร่วมกันของครู คือ ตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดของประสิทธิผลโรงเรียน และประสิทธิผลโรงเรียน คือ ตัวแปรที่มีอำนาจทำนายสูงสุดในผลลัพธ์ของนักเรียน สอดคล้องกับ จันทรา พักตร์เพียงจันทร์ (2547) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานวิชาการโดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ดังนั้น วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนจึงมีความสัมพันธ์ต่อภารกิจหลักของสถานศึกษาซึ่งเป็นการกิจสำคัญที่นำมาซึ่งความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่สถานศึกษาต้องบริหารจัดการศึกษาภายใต้หลักการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพตามแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้

ข้อค้นพบดังกล่าว แสดงถึง แนวโน้มที่ให้ความสำคัญกับการมีวัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็น วัฒนธรรมของการเรียนรู้ที่เป็นการเรียนรู้จากการทำงาน และเป็นวัฒนธรรมของการมีส่วนร่วม เป็นวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ และการเรียนรู้มี ผลต่อการพัฒนาของบุคลากร และสถานศึกษา วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นวัฒนธรรมที่ ส่งผลให้สถานศึกษามีสภาพแวดล้อม และบรรยากาศของการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างมี ความสุข ทำให้บุคลากรเกิดการร่วมคิดร่วมทำ เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา และผลประโยชน์ที่ แท้จริงบังเกิดกับผู้เรียน อันเป็นความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งผู้บริหาร สถานศึกษาสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารได้ ดังที่ Handy (1984 และ 1986 อ้างถึงใน สุพรรณิ สมานญาติ, 2540) ระบุว่า วัฒนธรรมการงาน (task culture) มุ่งให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสำเร็จของงานโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม ให้เกียรติ ยกย่อง และให้อิสระแก่สมาชิกในองค์กรทำให้สามารถปรับเปลี่ยน และยืดหยุ่นได้ซึ่งช่วยให้ทุกคน สามารถทำงานเต็มศักยภาพ

ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สอดคล้อง กับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐานการวิจัยระบุว่า ข้อ 6 ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งจากการวิเคราะห์โครงสร้าง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยตัวแบบผลทางตรง และตัวแบบมีตัวเชื่อมระหว่างตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร คือ ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ ตัวแปรสมรรถนะ ตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และ ตัวแปรความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ตัวแบบสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืนมีค่า ดังนี้ ค่า Chi-Square = 28.03, df = 21, p = 0.14, RMSEA = 0.022, RMR = 0.0028, CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.98 และ largest standardize residual = 2.55 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของสมการโครงสร้าง ตัวแปรความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีค่าสูงสุด ($R^2 = 0.91$) แสดงว่า ตัวแบบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล ต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมที่สุดในการอธิบายความสำเร็จ ของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ ตัวแบบที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นสาเหตุที่ส่งผล ทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

เป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างสมรรถนะกับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตัวแบบนี้สามารถอธิบายระดับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้ร้อยละ 91.00 นั่นคือ ตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ และการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ ตัวแปรสมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะหลัก และตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ประกอบด้วย ความเชื่อ และค่านิยม รูปแบบพฤติกรรม และบรรทัดฐาน และมาตรฐานสามารถอธิบายความแปรปรวน หรือความเปลี่ยนแปลงของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ การร่วมคิดร่วมทำ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และผลประโยชน์ของผู้เรียน ได้ร้อยละ 91.00

ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kim(1998) ที่พบว่า โครงสร้าง ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมโรงเรียน มีความสัมพันธ์กัน และส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ Brown (1998) พบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ บรรยากาศ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และการมีส่วนร่วมของชุมชน และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องจะส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่ง สุรชัย ช่วยเกิด (2547) พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหาร และวัฒนธรรมโรงเรียนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียนภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) กลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียน ด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู 3) กลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง และสรุปว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลต่อการเกิดประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาโดยผู้บริหาร โรงเรียนควรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนโรงเรียนควรมีลักษณะวัฒนธรรมที่สมาชิกทุกคนมีความสามัคคีร่วมมือกันทำงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยึดถือหลักการ หรือกฎเกณฑ์ของโรงเรียนในการปฏิบัติงาน และยึดหลักประชาธิปไตยในการปฏิบัติต่อกัน และ สุทธิพงษ์ ชัยกัมม (2543) พบว่า ทักษะคิด และค่านิยมของบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นจริงจังต่อความสำเร็จของงาน และความพึงพอใจงาน การเรียนรู้ของบุคลากรด้วยกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การจูงใจของบุคลากรด้วยการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละคน การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนในระดับมาก และมากที่สุด

ข้อค้นพบดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องประกอบด้วย ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนซึ่งมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ร้อยละ 91.00 ดังนั้น เงื่อนไขที่สำคัญของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานคือ ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่จะสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้ต้องเป็นผู้มีศักยภาพสูงโดยจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้แก่ การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ และการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ มีสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามที่ กคศ. กำหนด ได้แก่ สมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะหลัก และต้องสามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้อย่างถาวรเพื่อให้บุคลากรมีวิถีชีวิตของการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน ด้วยความรักสามัคคีอย่างกลมเกลียวกัน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายอันเป็นความสำเร็จของการจัดการศึกษาสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) ที่พบว่า เงื่อนไขที่จะทำให้การจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจประสบความสำเร็จ ได้แก่ เงื่อนไขภายในที่สำคัญ คือ ความมีวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครู และบุคลากรมีค่านิยม และศรัทธาในการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม และมีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ส่วนคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้ ความสามารถ และให้ความร่วมมือ เงื่อนไขภายนอกที่สำคัญคือ การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาสู่ภาคปฏิบัติ นโยบายการเมืองที่มุ่งพัฒนาการศึกษาอย่างจริงจัง และวัฒนธรรมคนไทยที่มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีน้ำใจต่อกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อศึกษาอิทธิพลของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และเพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

สมมติฐานการวิจัยมี 6 ประการ คือ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) สมรรถนะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4) สมรรถนะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน 5) ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และ 6) ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขตตรวจราชการที่ 5 ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยนาท สิงห์บุรี ลพบุรี เขต 1 ลพบุรี เขต 2 สระบุรี เขต 1 และสระบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2550 จำนวน 1,018 คน โดยศึกษาจากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขตตรวจราชการที่ 5 ที่ส่งแบบสอบถามกลับคืน และเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ จำนวน 672 ฉบับ ซึ่งกระจายอยู่ในทุกเขตพื้นที่การศึกษา และเป็นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เพียงพอ และเชื่อถือได้ตามหลักการ และแนวคิดของการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยรูปแบบสมการโครงสร้าง

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ และการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน 3) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน ประกอบด้วย ความเชื่อ และค่านิยม บรรทัดฐานและมาตรฐาน และรูปแบบพฤติกรรม 4) ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย การร่วมคิดร่วมทำ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และผลประโยชน์ของผู้เรียน รวมตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทั้งหมด 14 ตัวแปร แบ่งเป็นตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ 10 ตัวแปร

เครื่องมือวิจัย เป็นแบบสอบถามสำหรับสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 5 ตอนตามตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 32 ข้อ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 ข้อ ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน จำนวน 35 ข้อ ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน จำนวน 16 ข้อ สำหรับตอนที่ 2 – ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามแบบ Likert item scale มี 5 ระดับ โดยกำหนดระดับคะแนนจากระดับมากที่สุด (5 คะแนน) ไปจนถึงระดับน้อยที่สุด (1 คะแนน) เครื่องมือวิจัยได้ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารการศึกษาจำนวน 5 ท่าน แล้วนำไปทดลองใช้ และหาค่าความเชื่อมั่นโดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.987 และได้ทำการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการโดยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ความตรงตามโครงสร้างดังกล่าวมาปรับปรุงแบบสอบถามในส่วนของภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยตัดข้อคำถามบางข้อออก และหาค่าความเชื่อมั่นโดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.989

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์เป็น 6 ตอน ดังนี้ **ตอนที่ 1** เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าความถี่ และร้อยละ **ตอนที่ 2** เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบใช้มาตรวัด KMO วิธีการทดสอบ Baettlett การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน **ตอนที่ 3** เป็นการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง **ตอนที่ 4** เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ใช้การวัดสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson **ตอนที่ 5** เป็น

การตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ใช้ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นค่าสถิติพื้นฐาน ค่าสหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ส่วนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยรูปแบบสมการโครงสร้าง ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป LISREL

สรุปผลการวิจัย

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 10 ตัวแปร มีค่าระหว่าง .505-.875 ซึ่งมีค่าต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้มีความสัมพันธ์กัน และความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกคู่มีทิศทางเดียวกัน ตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสมรรถนะประจำสายงาน และตัวแปรสมรรถนะหลัก รองลงมาคือ ตัวแปรรูปแบบพฤติกรรม และตัวแปรความเชื่อ และค่านิยม ตัวแปรที่มีขนาดความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวน 4 คู่ โดยตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ และตัวแปรบรรทัดฐาน และมาตรฐาน รองลงมาคือ ตัวแปรการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ ตามมาตรฐานวิชาชีพ และตัวแปรบรรทัดฐาน และมาตรฐาน

ตัวแบบสมมุติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ค่า Chi-square = 28.03, df = 21, p = 0.14, ค่า GFI = 0.99, ค่า AGFI = 0.98, ค่า CFI = 1.00, ค่า RMSEA = 0.022, ค่า RMR = 0.0028 และค่า LSR = 2.55) เป็นไปตามสมมุติฐาน นั่นคือ ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สมรรถนะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เหมาะสมที่สุดในการอธิบายความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ ตัวแบบที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นตัวแปรต้น หรือสาเหตุที่ส่งผลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ขณะที่วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นตัวแปรภายในที่เป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ

กับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตัวแบบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวน หรือระดับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ร้อยละ 91.00 นั่นคือ เงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการ มีสมรรถนะตามที่ กคศ.กำหนด และต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นในสถานศึกษาซึ่งจะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งมิได้

ทั้งนี้ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ความสำคัญกับการร่วมคิดร่วมทำซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.57 เป็นลำดับต้น

วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนให้ความสำคัญกับความเชื่อ และค่านิยมซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.53 เป็นลำดับต้น

ภาวะผู้นำทางวิชาการให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.53 เป็นลำดับต้น

สมรรถนะให้ความสำคัญกับสมรรถนะประจำสายงานซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.53 เป็นลำดับต้น

นอกจากนี้ พบว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐในเขตตรวจราชการที่ 5 ได้แก่ จังหวัดลพบุรี สระบุรี ชัยนาท และสิงห์บุรี มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติด้านสมรรถนะ และด้านภาวะผู้นำทางการของผู้บริหารสถานศึกษา วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน และความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการมีการเสริมสร้างความเป็นผู้นำและการมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนมากที่สุด รองลงมาคือ การอำนวยความสะดวกในการพัฒนาวิสัยทัศน์ การสร้างความมั่นใจในการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผล และการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ ตามลำดับ ด้านสมรรถนะมีสมรรถนะหลักมากกว่าสมรรถนะประจำสายงาน ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีวัฒนธรรมลักษณะของรูปแบบพฤติกรรมมากที่สุด รองลงมาคือ ความเชื่อ และค่านิยม และบรรทัดฐาน และมาตรฐาน ตามลำดับ ส่วนด้านความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีการร่วมคิดร่วมทำมากที่สุด รองลงมาคือ ความผูกพันต่อสถานศึกษา และผลประโยชน์ของผู้เรียน ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ตัวแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า

1. ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นกลไกสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยรับรู้วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนผ่านองค์ประกอบวัฒนธรรมโรงเรียน ได้แก่ ความเชื่อ และค่านิยม รูปแบบพฤติกรรม และบรรทัดฐาน และมาตรฐานซึ่งองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนดังกล่าวมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา 10 ประการ ดังนี้ ความเชื่อ และค่านิยม เกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน คุณภาพ การมอบอำนาจ และการตัดสินใจ รูปแบบพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ความไว้วางใจ การยอมรับ ความเอื้ออาทร และความหลากหลายของบุคลากร และบรรทัดฐาน และมาตรฐานเกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์สุจริตโดยพฤติกรรมดังกล่าวทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน และถูกผูกโยงเข้ากับจุดมุ่งหมายของการจัดการเรียนการสอนซึ่งเน้นที่ความสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ และความสามารถในการกำหนดแนวทางการเรียนรู้ โอกาสที่จะพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติมีอยู่ทั่วไปในองค์กร และการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทุกคนทำ ดังนั้น สถานศึกษาต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนขึ้นเพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษามีความเชื่อ และค่านิยม รูปแบบพฤติกรรม และบรรทัดฐาน และมาตรฐานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้ กำหนดแนวทางการเรียนรู้ที่เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา และจากเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษาของตนเองโดยให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทุกคนทำ และเกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลาในสถานศึกษาซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

2. ผลจากการวิจัยที่ได้ ผู้วิจัยจึงเสนอแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนเพื่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามแนวคิดของ Sergiovanni and Starratt (1998) แนวคิดของ Patterson et al. (1986 cited in Sergiovanni, 1998) และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติของ Marquardt (2002) โดยมุ่งประเด็นเพื่อการสร้าง และพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน จำแนกเป็น 3 ระดับ กล่าวคือ ระดับบุคคล หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษา ระดับกลุ่มหรือทีม หมายถึง คณะทำงาน หรือทีมงาน และ ระดับหน่วยงาน หมายถึง สถานศึกษา ดังนี้

ระดับบุคคล

บุคลากรในสถานศึกษาต้องปลูกจิตสำนึก สร้างทัศนคติและค่านิยมที่ดี พัฒนาตนเอง และพัฒนางาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาในระดับกลุ่ม หรือทีมต่อไป ดังนี้

1. ครูยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต และปลูกฝังจิตสำนึกของการยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน ด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดี ซื่อสัตย์ในคำพูด และการกระทำ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เกณฑ์ และมาตรฐานของสถานศึกษา ดูแลเอาใจใส่ ให้ความรักความเมตตาต่อผู้เรียน ให้ความสำคัญกับงานสอนมากที่สุด และใช้เวลาในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สร้างค่านิยม และฝึกปฏิบัติตนให้มีคุณลักษณะของ ความไว้วางใจ ความเอื้ออาทร ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และภาคภูมิใจในสถานศึกษา การยอมรับในการตัดสินใจ ความสามารถ และความแตกต่างของบุคคล และพร้อมให้ความร่วมมือกับทุกคน

3. สร้างทัศนคติ และค่านิยมในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ด้วยการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้ตนเองมีความพร้อมที่จะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ โดยการเรียนรู้ต้องสอดแทรกอยู่เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ทุกสถานการณ์ตลอดชีวิตเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (life long learning)

4. กำหนดจุดสนใจหรือประเด็นสำคัญในการเรียนรู้ของตนเอง ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานการเรียนการสอน หรืองานที่ตนรับผิดชอบ

5. วางแผนการพัฒนาดตนเอง โดยแผนนั้นต้องเป็นแผนระยะยาวที่สอดคล้องกับภารกิจประจำวันตามบทบาทหน้าที่ และส่งผลถึงความก้าวหน้าในการพัฒนาวิชาชีพ

6. พัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความรู้ความสามารถในงานการจัดการเรียนการสอน หรือในงานอื่น ๆ ที่ตนรับผิดชอบ เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และนำความรู้มาพัฒนาเป็นแนวคิดที่แสดงถึงการริเริ่มสร้างสรรค์ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ สำหรับนำไปใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น

ระดับกลุ่ม

กลุ่ม มีความสำคัญต่อการเพิ่มขึ้นทุกวัน กลุ่มในสถานศึกษา หมายถึง ทีมงาน หรือ คณะทำงานที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือมอบหมายงานจากผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอาจเป็นงานประจำ หรืองานเฉพาะกิจนั้น ๆ วัฒนธรรมการเรียนรู้ของกลุ่ม จะเน้นการคิดสร้างสรรค์ และความเป็น อิสระของการถ่ายทอดความคิด เน้นกระบวนการในการพัฒนากำลังความสามารถของกลุ่มให้เป็น ไปในทางเดียวกันเพื่อสร้างการเรียนรู้ และผลลัพธ์ตามเป้าหมายให้แก่สมาชิกของกลุ่ม ดังนั้นเพื่อ ให้วัฒนธรรมการเรียนรู้ในระดับกลุ่มเป็นวัฒนธรรมที่นำไปสู่การพัฒนาในระดับสถานศึกษาที่ส่ง ผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรปฏิบัติดังนี้

1. สมาชิกของกลุ่มต้องยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อกัน
2. สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติต่อกันด้วยความรู้สึกลึกเป็นส่วนหนึ่งและภาคภูมิใจในสถานศึกษา มีความไว้วางใจกัน ความเอื้ออาทรต่อกัน การยอมรับในความสามารถและความสำเร็จของผู้อื่น การยอมรับในความแตกต่างและหลากหลายของบุคคล การยอมรับในการตัดสินใจของกลุ่ม และมี ส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มทั้งด้านการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมฝึกฝน ร่วมเรียนรู้ ร่วมรับรู้ ร่วม รับผิดชอบ ร่วมรับประโยชน์ และร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา
3. สร้างบรรยากาศของการมีมิตรภาพที่ดีในการทำงาน ด้วยการมีวิสัยทัศน์ที่ยอมรับร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีมาตรฐานการปฏิบัติงานเดียวกัน มีการกระจายอำนาจ และเปิดโอกาสให้ผู้ เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับรู้ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมรับประโยชน์ และร่วมตัดสินใจมีการ ดูแลเอาใจใส่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งที่เป็นเรื่องของการปฏิบัติงาน และเรื่องส่วนตัว มีความรู้สึก ภาคภูมิใจในความสำเร็จของสถานศึกษา มีการช่วยเหลือ แนะนำความรู้ หรือวิธีการทำงานแก่กัน และกัน บุคลากรมีการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกัน มีการประสานความร่วมมือ ความคิด และความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และมีผลงานใหม่เกิดขึ้นอยู่ เสมอ ผู้ร่วมงานมีการปฏิบัติต่อกันอย่างสุภาพ ให้เกียรติกัน ยกย่องชมเชยในความสำเร็จของกัน และกัน ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของกันและกันทั้งในด้านความคิดเห็น และบุคลิกภาพ
4. กำหนดวิธีการเรียนรู้ของกลุ่ม ให้เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) โดย เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ในภาวะปกติของการทำงาน เนื่องจาก การเรียนรู้

จากการปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบที่แต่ละบุคคลเรียนรู้โดยการกระทำ โดยอยู่บนพื้นฐานที่ว่า การเรียนรู้ต้องการการปฏิบัติ และการปฏิบัติต้องการการเรียนรู้ เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล โดยจัดให้มีโอกาสสำหรับการพัฒนาความรู้ และความเข้าใจในเวลาที่เหมาะสมโดยอยู่บนความรู้ที่ต้องการ (Lewis and Williams, 1994) และ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นกระบวนการของการเรียนรู้ และการสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่องโดยผู้เข้าร่วมที่มีความตั้งใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตลอดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ แต่ละบุคคลจะเรียนรู้ซึ่งกันและกันโดยการทำงานบนปัญหาจริง และการสะท้อนกลับบนประสบการณ์ของตนเอง (McGill and Beaty, 1995) โดยที่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นลักษณะของการเน้นการเรียนรู้โดยการกระทำ (learning by doing) ที่ปฏิบัติโดยทีมเกี่ยวกับประเด็นในองค์กร โดยผู้มีส่วนร่วมเข้ามามีบทบาทในลักษณะของการแก้ไขปัญหา และใช้การตัดสินใจของทีม และนำเสนออย่างเป็นระเบียบแบบแผน (Dotlich and Noel, 1998) ดังนั้น การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะช่วยให้เกิดการพัฒนางาน พัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาวิชาชีพให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาในภาวะปกติของการทำงาน ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เหมาะสมอย่างยิ่งกับสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน

5. กำหนดจุดสนใจหรือประเด็นสำคัญในการเรียนรู้ที่ยอมรับร่วมกัน ซึ่งควรประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงานการเรียนการสอน หรืองานที่กลุ่มมีความต้องการเรียนรู้ และพัฒนาร่วมกัน

6. วางแผนการพัฒนาของกลุ่ม โดยแผนนั้นต้องสอดคล้องกับแผนของสมาชิกของกลุ่ม สอดคล้องกับงานด้านการเรียนการสอนซึ่งภารกิจประจำวันตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากร และส่งผลถึงความก้าวหน้าในงานการเรียนการสอน และการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร

ระดับสถานศึกษา

วัฒนธรรมการเรียนรู้ในสถานศึกษาขึ้นอยู่กับบุคคล และกลุ่ม รวมถึงสถานศึกษาที่ต้องสัมพันธ์กัน ดังนั้น เพื่อให้สถานศึกษามีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากร ด้วยการมุ่งเน้นส่งเสริมการเรียนรู้ของครู และปรับปรุงคุณภาพการสอน มีกรอบความคิดในการพัฒนาครูเพื่อให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการปฏิบัติงานประจำวัน

ของครูเอง กำหนดยุทธศาสตร์การเรียนรู้ของครู โดยเน้นการเรียนรู้เนื้อหาใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ จากห้องเรียนของตนเอง จากเพื่อนครู และจากผู้บริหารภายในสถานศึกษาของตนเอง

2. พัฒนาการเรียนรู้ และการทำงานของบุคลากร และกลุ่ม ด้วยการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม และต่อเนื่องระยะยาวจนกลายเป็น วิถีชีวิตของสถานศึกษา ซึ่ง การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นทั้งกระบวนการ และโปรแกรมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงกลุ่มคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีประสิทธิภาพที่ร่วมกันในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์จริง ในขณะเดียวกันก็เน้นว่ากลุ่มบุคคลเรียนรู้อะไร และการเรียนรู้ของกลุ่มบุคคลเหล่านั้นให้ประโยชน์กับสมาชิกกลุ่มแต่ละกลุ่ม และองค์กรอย่างไร (Marquardt, 1996)

3. ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อให้แผนการพัฒนาของบุคคล และกลุ่ม สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้อย่างแท้จริง ด้วยการติดตาม ดูแล ให้การช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแนะนำ และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของบุคลากร และกลุ่ม

4. ยกย่อง ชมเชย ผลงานที่เกิดจากการเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม และเผยแพร่ความสำเร็จของบุคลากร และสถานศึกษาให้ผู้เกี่ยวข้อง และหน่วยงานต้นสังกัดรับทราบอย่างแพร่หลาย

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

นอกจากข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยโดยตรงแล้ว มีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ในภาพรวมเพื่อประโยชน์ของการบริหารสำหรับผู้บริหารการศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทำให้ทราบว่าตัวแปรภาวะผู้นำทางวิชาการ และตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และตัวแปรสมรรถนะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านตัวแปรวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง ในการที่จะจัดกระทำกับตัวแปรนั้น ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตน โดยอาจใช้ เป็นประโยชน์ในการวางแผน กำหนดแนวทาง และวิธีการในการ

พัฒนาบุคลากร และสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2. ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยให้ความสำคัญกับความเชื่อ และค่านิยมเป็นลำดับต้น และพบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนมีวัฒนธรรมลักษณะของรูปแบบพฤติกรรมมากที่สุด ทั้งนี้ความเชื่อ และค่านิยมจะมีอิทธิพลต่อรูปแบบพฤติกรรม ดังนั้น การจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต้องเริ่มจากการปรับเปลี่ยนความเชื่อ และค่านิยม จึงเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาที่จะใช้เป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นในสถานศึกษาโดยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่เริ่มจากการสร้างความเชื่อ และค่านิยมของบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ของกลุ่ม และการเรียนรู้ขององค์กรที่เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อนำไปสู่รูปแบบพฤติกรรมของบุคลากรในการใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน และทำงานร่วมกันด้วยความรัก ความไว้วางใจ การยอมรับ และความเอื้ออาทรอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันซึ่งบุคคลจะซึมซับในความเชื่อ และค่านิยมดังกล่าว และเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ละน้อยไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ โดยมีความซื่อสัตย์ สุจริตเป็นบรรทัดฐาน และมาตรฐานของการมีวิถีชีวิตร่วมกันอย่างสงบสุข

3. หน่วยงานทางการศึกษาควรเห็นความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนให้เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำวันด้วยการกระตุ้น และให้การสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างจริงจัง ทั้งนี้ สถานศึกษาต้องมีโครงสร้างของการบริหารงานที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในสถานศึกษา ต้องสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ จำนวนของครูต้องเหมาะสมกับภารกิจของครู เหมาะสมกับจำนวนนักเรียน และชั้นเรียน ครูต้องมีเวลาสำหรับการจัดการเรียนการสอน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสม ต้องลดภารกิจอื่นของครูที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอน ทั้งนี้การเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของครูต้องส่งผลถึงความสำเร็จของผู้เรียน และความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู

4. ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพเป็นลำดับต้น แต่พบว่า การสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพมีการปฏิบัติเป็นลำดับ

ท้ายสุด จึงเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และบุคลากร โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนที่เป็นผลประโยชน์ถึงผู้เรียน และส่งผลถึงความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5. ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผ่านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้มีสมรรถนะประจำสายงาน และสมรรถนะหลักให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด และใช้สมรรถนะที่มีให้ส่งผลต่อพัฒนาบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้เป็นบรรยากาศของการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานปกติในชีวิตประจำวัน ที่ส่งผลถึงความสำเร็จของผู้เรียน และความก้าวหน้าในวิชาชีพด้วยความเข้าใจที่ดีต่อกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ขยายโอกาสให้เกียรติกัน และมีความภาคภูมิใจร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ ภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

6. ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตัวแบบนี้เป็นตัวแบบที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นตัวแปรต้นเพียงตัวแปรเดียวที่ส่งผลทางตรงต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นตัวแปรภายในที่เป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และสามารถอธิบายความผันแปรของความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสูง จึงเป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษานักการศึกษาวิจัยต่อไป

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น จึงควรมีการวิจัยโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ครู และผู้ร่วมงาน เพื่อศึกษาดูว่ามีความสอดคล้อง หรือแตกต่างกันอย่างไร
2. ควรมีการนำตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่พัฒนาขึ้น

ไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์กลุ่มพหุ (multigroup analysis) เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของตัวแบบ โดยอาจแยกกลุ่มตัวอย่างตามขนาดของสถานศึกษา หรือเขตพื้นที่การศึกษา

3. ควรมีการศึกษาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ครู หรือศึกษานิเทศก์ โดยการประยุกต์ใช้กับทฤษฎีการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) เป็นต้น

4. ควรมีการศึกษาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ครู หรือศึกษานิเทศก์ โดยการประยุกต์ใช้กับตัวแปรอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการเรียนการสอน และการเรียนรู้

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- กมลรัตน์ ธนัปประภัสร์. 2545. การบริหารองค์การด้วยความรัก. MTEC. มกราคม-มีนาคม, 26: 63-65.
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. 2536. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- กรมวิชาการ. 2534. ศิลปะการบริหารคน. กรุงเทพมหานคร: อรุณลาดพร้าว.
- _____. 2543. แนวทางการนิเทศช่วยเหลือโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง. กรุงเทพมหานคร: กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. 2545. รายงานผลการดำเนินงาน 2 ปี กับ การปฏิรูปการเรียนรู้ของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร: อรุณลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. 2546ก. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ. (อัคราณา)
- กาญจน์ เรืองมนตรี (2547). องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหาร และการจัดการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวปฏิรูปการศึกษา: กรณีศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กิตติมา ปรีดีดิถก. 2532. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : อักษรพัฒนา.
- เข็มทอง ศิริแสงเลิศ. 2540. การวิเคราะห์ระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- จตุพร คำแก้ว. 2547. วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จตุณ แสงพันธุ์. 2548. บทบาทผู้บริหารในการส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาระยะปี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จันทร์ พักตร์เพียงจันทร์. 2547. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงาน วิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- จันทร์ณี สงวนนาม. 2533. คุณลักษณะบางประการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน และ ความพึงพอใจในงานที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- จินดา เพ็ชรรัตน์. 2543. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์. “การประเมินผลพัฒนาองค์กร”. หน้า 677-758. เอกสารการสอนชุดวิชา การพัฒนาองค์กร. หน่วยย่อยที่ 8-15. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จิรประภา อัครบวร. 2547. **Competency Pitfalls**. โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (อัดสำเนา)
- เจริญ ว่องประชาณุกุล. 2548. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อโรงเรียน ของครู ในโรงเรียนคาทอลิก เขตสังฆมณฑลราชบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

- ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2542. “ความจำเป็นในการมอบอำนาจ”. *เพิ่มผลผลิต*. 39(1): 65-76, ตุลาคม-พฤศจิกายน.
- ณรงวิทย์ แสันทอง. 2547. *มารู้จัก COPETENCY กันเถอะ*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์จำกัด.
- ดิเรก วรรณเศียร. 2545. *การพัฒนาแบบจำลองแบบสมบูรณ์ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ถวิล เกื้อกุลวงศ์. 2530. *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช.
- ถวิล มาตรเลี่ยม. 2544. *การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ School-Based Management : SBM*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมอธรรม.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2539. *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช.
- ธนศ จำเลิศ. 2533. การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในโรงเรียน. *มิตรครู*. 32 (เมษายน 2533): 4-6.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2548. *เริ่มต้นอย่างไร... เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมลสมัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542. *โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. 2545. *รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง กระบวนการ ปฏิรูปเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้: การประเมินและการประกัน*. สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร: วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น.

นพรัตน์ ศรีเจริญ. 2547. ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิภาพในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามทัศนะของผู้บริหารและครู. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขา วิชาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นิพนธ์ ไทยพานิช. 2537. การนิเทศแบบคลินิก. กรุงเทพมหานคร: องค์กรศิลปการพิมพ์.

นิรนาม. 2549. การศึกษา : 1.5 หมื่นโรงเรียน “ศร” โคม่า??. มติชน สุดสัปดาห์ ฉบับวันที่ 1-7 กันยายน, การศึกษา : โรงเรียน “โคม่า”. สยามรัฐ สุดสัปดาห์ ฉบับวันที่ 1-7 กันยายน 2549, (Online). <http://www.onesqa.or.th/th/download/index.php? SystemModuleKey=64..> 20 ตุลาคม 2549.

นิรนาม. 2548. จัดอันดับ...จัดคุณภาพการศึกษา. หนังสือสถานปฏิรูป ฉบับเดือนเมษายน 2548, (Online). <http://www.onesqa.or.th/th/download/index.php? SystemModuleKey=64.> . 20 ตุลาคม 2549.

นิรนาม. 2550. ไสลดประกอบการบรรยายเรื่อง การเรียนรู้ (Online). <http://www.rtanc.ac.th/image/data/report/Permanent%20Change.files/frame.html> : 27 กันยายน 2550.

นิสดารัก เวชยานนท์. 2549. **Competency-Based Approach**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.

บรรเจิด อยู่ยืนยง. 2544. วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อมาตรฐานการบริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

บดินทร์ วิจารณ์. 2549. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท. แปลจาก Marquardt, Michael J. 2002. **Building the Learning Organization : Mastering the 5 element for Corporative Learning**. California: Davies-Black Publishing.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2547. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 8.

กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์.

บุญมี เณรยอด. 2545. **รายงานผลการดำเนินงานโครงการนำร่องระดับชาติ เรื่อง การพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : วิถีและวิถีไทย**. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร : พรักหวานกราฟฟิก.

บุญเรียง ขจรศิลป์. 2537. **สถิติวิจัย II**. พิมพ์ครั้งที่ 2. ห้างหุ้นส่วนจำกัด เบส กราฟฟิก เพลส.

_____. 2547. **การวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลในการวิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 10-12**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส พี เอน การพิมพ์.

บุญเรือง ศรีเหรียญ. 2543. **การศึกษาองค์ประกอบทางการศึกษาที่สัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผลการเรียนรู้และประสิทธิผลของโรงเรียนโดยใช้รูปแบบระดับชั้นลดหลั่นสอดคล้องกัน**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

เบญจรัตน์ เชนุวัฒนชัย. 2541. **การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กร และการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประทีป สยามชัย. ม.ป.ป.. **เอกสารประกอบการบรรยาย วิชา 152511 ทฤษฎีและหลักการบริหารการศึกษา**. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ. 2548. **รายงานการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2546. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ผ่องพรรณ ตรียมงคลกุล, สุภาพ ฉัตรภรณ์. 2549. การออกแบบการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 5.
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). 2540. “ภาวะผู้นำ”. ในสงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และ
สุทธิลักษณ์ สติมะสิริ (บรรณาธิการ). ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย.
กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย.

พรรณี ข. เจนจิต. 2538. จิตวิทยาการเรียนรู้การสอน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท คอมแพคพริ้นท์
จำกัด.

พวงรัตน์ วิเวกานนท์. 2537. “ประมวลสาระชุดวิชา 21722”. น.250. สัมมนาการประถมศึกษา.
หน่วยย่อยที่ 11.3.6. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.

พิสณฑ์ นุ่นเกลี้ยง และคณะ. 2547. “ผู้บริหารกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์”
เอกสารประกอบคำบรรยายการประชุมสัมมนาตามโครงการพัฒนาสายอาชีพข้าราชการ
กรมการพัฒนาชุมชน. (อัคราณา)

ไพพรรณ เกียรติโชติชัย. กระบวนทัศน์ใหม่แห่งการศึกษาในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์บริษัท การศึกษา จำกัด.

ไพลิน ผ่องใส. 2536. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์. 2529. การประเมินประสิทธิผลขององค์การ. กรุงเทพมหานคร: สำนัก
พิมพ์โอเดียนสโตร์.

มณฑป ไชยจิต. 2537. ภาวะความเป็นคนบดเคี้ยวศึกษาศาสตร์ และครูศาสตร์ที่สัมพันธ์ต่อ
ประสิทธิผลของคณะวิชา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ยิ่ง กิริติบุรณะ. 2544. ผลของการใช้แนวคิดการทำงานแบบร่วมมือในการดำเนินงานการศึกษา
นอกระบบโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรง
เรียน, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยุวดี กังสดาล. 2545. “วัฒนธรรมสถานศึกษากับการพัฒนาผู้เรียน”. วิชาการ. 5(6): 7-79, มิถุนายน.
- รัชนิวรรณ วณิชย์ถนอม. 2548. การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.
เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการพลเรือน. (อค์สำเนา)
- _____. 2550. สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย (Competency) (Online).
<http://president.swu.ac.th/content/e925/e1066/e1068/competency.doc>. 15 มิถุนายน 2550.
- รัตนา ศิริขยานันท์. 2542. วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานนิเทศภายในโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์. 2548. จิตสมรรถนะ: การบริหารทรัพยากรบุคคล. วารสารดำรงราชานุภาพ.
5 (15): 65-81.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2546. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ:
บริษัท นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น จำกัด.
- วันวิสาข์ แสงประทุม. 2547. การพัฒนาโมเดลความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนเอกชน.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. 2550. ความรู้, ทฤษฎีการเรียนรู้ (Online). <http://th.wikipedia.org/wiki> :
27 กันยายน 2550.

วิทยากร เชียงกุล. 2547. **อธิบายศัพท์การบริหารจัดการสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สายธาร.

วินัย คำสุวรรณ. 2551. **การวิเคราะห์ตัวแปรคู่ในการวิจัยขั้นสูงทางการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: เอ็ม ไอ ที พรินติ้ง.

วิมล เหมือนคิด. 2535. **มนุษย์สัมพันธ์**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

วิโรจน์ สารรัตนะ. 2532. **การวางแผนงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: อักษรบัณฑิต.

_____. 2546. **โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ.

วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. 2547. **การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริพงษ์ เสภาภาน. 2547. **หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: บุ๊คพอยท์.

ศิริพรรณ สายหงษ์. 2550. **แนวคิดเรื่องทักษะชีวิตและแนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะชีวิต** (Online). <http://www.nfe.go.th/0405/NFE-note/SkillLife.html>. 13 มิถุนายน 2550.

สมจิตร อุดม. 2547. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์. 2549. “สมรรถนะครูและผู้บริหารการศึกษา”. **วารสารการศึกษาไทย**. 3 (17): 10-13.

สมยศ นาวิการ. 2540. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ตะวันออก.

สถิต วงศ์สวรรค์. 2529. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพมหานคร: รวมสาสน์.

สิริรानी วสุภัทร. 2544. รายการการศึกษาเรื่อง แนวทางการนิเทศการศึกษาที่สนับสนุนการปฏิรูป
กระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด
สิงห์บุรี. (อัคราณา)

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2547. **Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้.** วารสาร
Human Resource. 9 (53): 44-51.

_____. 2548. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning.**
กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2546. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ 12.
กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา.

_____. 2548. **เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และ
พฤติกรรมศาสตร์ หลักการ วิธีการ และการประยุกต์.** กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด
สามลดา.

สุทธิพงศ์ ชงค์กมล. 2543. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษ
เป็นสื่อการสอน.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุพรรณิ สมานญาติ. 2540. **การศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัด
ชัยภูมิ.** วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

สุกมาส อังสุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และ รัชนิภา ภิญโญภาณุวัฒน์. 2550. เอกสารประกอบ
การอบรมหลักสูตรการใช้โปรแกรมลิสรล. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุรัชย์ ช่วยเกิด. 2547. คุณลักษณะของผู้บริหาร และวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล
โรงเรียนภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขา
วิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

สุรวุฒิ ชัยบุญลักษณ์. 2550. การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ข้าราชการครูและ
บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขา
การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุรางค์ ไคว่ตระกูล. 2544. จิตวิทยาการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวรรณ นาควิบูลย์วงศ์. 2549. รูปแบบความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เพื่อความสำเร็จใน
การบริหารงานวิชาการของมหาวิทยาลัยเอกชน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขา
การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุวิมล ตีรกันันท์. 2550. การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่
การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวานิช. 2546. คุณลักษณะและทักษะของบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูป
การศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2546. ภาวะผู้นำ. ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ
บริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 – 8. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 4.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ. 2541. การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา.
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (อัดสำเนา)

แสงสุริย์ ทศนพูนชัย. 2548. การพัฒนาความสามารถในการทำงาน. วารสาร Quality. 12 (91): 110-113.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2535. มาตรฐานขั้นต่ำห้องสมุดโรงเรียน 47 ประถมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ลาดพร้าว.

_____. 2541. คู่มือการจัดกิจกรรมที่เน้นเด็กเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ระดับก่อนประถมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ลาดพร้าว.

_____. 2542. “จุดประกายการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้. เอกสารปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ลำดับที่ 7. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศูนย์ลาดพร้าว.

_____. 2543. ปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2549. รายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษา ระดับชาติ (Online). http://bet.obec.go.th/gat_sat/bet_46.pdf. 6 กุมภาพันธ์ 2550.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543. โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของ สอองกง. สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

_____. 2544. รายงานการประชุมแนวคิด และประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2549ก. หลักเกณฑ์และวิธีการให้ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ (Online). <http://www.moe.go.th/>. 13 กุมภาพันธ์ 2549.

_____. 2549ข. แบบประเมินและคู่มือการใช้แบบประเมินเพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีวิทยฐานะ และเลื่อนวิทยฐานะ (Online). <http://www.moe.go.th/>. 13 กุมภาพันธ์ 2549.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547. คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่งจำกัด.

_____. 2548. สมรรถนะ และมาตรฐานวิชาชีพการบริหารทรัพยากรบุคคล. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2547. พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546. กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว.

_____. 2550. มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา (Online). <http://www.ksp.or.th/mainpage/index.php>. 15 มิถุนายน 2549.

สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน. 2549. การเรียนรู้ (Online). www.nfe.go.th/042103/librarian/module/module3.html - 17k : 16 กรกฎาคม 2549.

สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3. 2550. รายงานผลการตรวจราชการในเขตตรวจราชการที่ 5 ประจำปี 2549. (Online). <http://www.inspect3.moe.go.th/>. 7 มีนาคม 2550.

เสาวนิตย์ ชัยมุขสถิต. 2544. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บิ๊คพอยท์.

องอาจ นัยพัฒน์. 2548. วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา.

อรอนงค์ ระงับพิศย์. 2538. พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการ และสภาพการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแตกต่างกัน กรณีศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการนิเทศ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อรุณ รักธรรม. 2537. หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.

อ้อยทิพย์ สุทธิเทพ. 2543. วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาหลักสูตร
และการนิเทศ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อัจฉรา เรืองจุ้ย. 2550. คุณลักษณะพื้นฐานของการเป็นองค์กรอัจฉริยะ (Online).
<http://learners.in.th/blog/aay/68047>. 4 กันยายน 2550.

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. 2547. แนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency): เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง.
จุฬาลงกรณ์วารสาร. 16 (64): 57-78.

อานันท์ ปันยารชุน. 2540. ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม. ในสงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และ
สุทธิลักษณ์ สติมะสิริ (บรรณาธิการ). ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย.
กรุงเทพมหานคร : พิมพ์.

อาภรณ์ ภูวितยพันธุ์. 2547. **Competency Dictionary**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์
เซ็นเตอร์จำกัด.

อาภรณ์ ภูวิตยพันธุ์. 2550. เทคนิคการสร้างภาพลักษณ์ของตนเอง (Self Image) ให้ประทับใจ.
(Online). <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=236>. 13 มิถุนายน 2550.

อุทัย บุญประเสริฐ. 2540. หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร :
เอส ดี เพรส.

_____. 2543. การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบ
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management). กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

_____. 2546. การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร :
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อุษณีย์ ธรรมสุวรรณ. 2545. ความผูกพันต่อการของบุคลากร คณะแพทยศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สงขลานครินทร์ (พฤษภาคม-สิงหาคม). 8 (2):172-283.
- Adler, A. N. 1999. A Study of Teachers' Perceptions of School-Based Management's
Impact on Teacher Empowerment. **Dissertation Abstracts International**. 60-11A: 168.
- Arends, Richard I. 1988. **Learning to Teach**. New York: Random House, Inc.
- Beck, L. G. and J. Murphy. 1998. Site-Based Management and School Success: Untangling the
Variables. **School Effectiveness and School Improvement** 9 (4).
- Bernard, C.I. 1972. **The Function of The Executive**. 2nd ed. Massachusetts: Harvard University
Press.
- Blum, R.E. 1984. **Effective Schooling Practices: A Research Synthesis**. Portland. OR:
Northwest Regional Education Laboratory, 1984.
- Blumberg, Arthure and Greenfield, William. 1986. **The Effective Principal Perspective on
School Leadership**. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Boomsma, A. 1983. On the Robustness of LISREL (Maximum Likelihood Estimation) Against
Small Size and Non normality. **Unpublished Dissertation**., University of Groningen.
- Bovee, L.C., Thill, V.J., Wood, B.M. and Dovel, G.P. 1993. **Management**. International ed.
New York: McGraw-Hill.
- Brech, E.F.L. 1996. **Principle and Practices of Management**. London: Green and Co.
- Briggs, K. L. 1996. Leadership in Restructuring Schools: the Development of an Expanded
Framework. **Doctoral Dissertation**. University of Southern California.

- Brookover, W.B. and other. 1982. **Creating effective schools: an inservice program for enhancing school learning climate and achievement.** FL: Holmes Beach. Learning Publication Quoted in Davis, Gary and Magaret A. Thomas. 1989. **Effective Schools and Effective Teachers.** Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Brown, B. R. 1998. An Analysis of the Perceived Effectiveness of School-Based Management by School and Community Stakeholders. **Dissertation Abstracts International.** 59-09A: 3296.
- Buchanan, B. 1974. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organization. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 19 (4), p. 533-546.
- Buzzi, Michael. 1991. The Relationship of School Effectiveness to Selected Dimension of Principal's Instructional Leadership in Elementary School in the State of Connecticut. **Dissertation Abstract International.** 51,12 (June 1991): 3167-A.
- Caldwell, B. 1990. School-Based Decision Making and Management: International Developments. In J. Chapman (Ed.) **School Based Decision Making and Management.** London: Falmer Press.
- Caldwell, M.S. and Spinks, J.M. 1990. **The Self – Managing School.** London: Taylor and Francis (Printer).
- Campbell, R.F., Corbally, J.E. and Nystrand, R.O. 1983. **Introduction of Educational Administration.** 6th ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Carlson, H. C. 1997. The Process of Decision-Making under School-Based Management: A Comparison of the Administrative Control and Professional Control Models. **Dissertation Abstracts International.** 59-06A: 1844.
- Cheng, Y. C. 1996. **School Effectiveness and School-Based Management: A Mechanism for Development.** London: The Falmer Press.

- Chrispeels, Janet H., Salvador Castillo and Janet Brown. 2000. **School Leadership Teams : A Process Model of Team Development**. School Effectiveness and School Improvement 2000, Vol 11, No 1. pp 20-56 © Swets & Zeitinger.
- Claybar, K. R. 1994. School-Based Management: A Study of Organizational Change in Decision-Making and Factors Influencing the Institutionalization of the Process, **Dissertation Abstracts International**, 55-06A: 1431.
- Cotton, K. and Sarvad, N. 1983. The principal as an instructional leadership”. **Educational Leadership**. Vol. 2, No. 1.
- Cramer, Sharon F. 1998. **Collaboration: a success strategy for special educators**. United States of America: Alyn & Bacon, 1995.
- Curtis, K. 2003. **Six principles for building trust**. New York: McGraw-Hill.
- Daft, R.L. 1992. **Organizational: Case and Design**. Singapore: West Publishing Company.
- David, J. L. 1996. The Who, What, and Why of Site-Based Management. **Educational Leadership**. 53 (4): 4-9.
- DeBevoise, W. 1984. “Synthesis of Research on the Principal as Instructional Leader.” **Educational Leadership**. 42 (2A): 14-20.
- Dejnozka, E.L. 1983. **Educational administration glossary**. Westport, CT: Greenwood.
- Demming, W.E. 1986. Total Quality Management. Massachusetts: Harvard.
- Dickerson, B. E. 1996. Leadership Style, Control and Role Strain: a Qualitative Study of Principals Involved in School-Based Management. **Doctoral Dissertation**. Washington State University.

- Dondero, G. M. 1993. School-Based Management, Teachers' Decisional Participation Levels, School Effectiveness, and Job Satisfaction. **Dissertation Abstracts International**. 54-05A: 1607.
- Downer, D.F. 1989. A comparison of the attitude structures of five sub-public in Newfoundland concerning the factors and definitions of effective school. **Dissertation Abstracts International**.
- Doyle, E.M. and Rice, D.M. 2002. "A model of instructional leadership". **Principal Leadership**. November.
- Drake, Thelbert L. and William H. Roe,. 1986. **The Principalship**. 3rd ed. New York: Free Press.
- Drucker, Peter F. 1968. **The Age of Discontinuity**. New York: Harper and Row.
- Edmonds, R.R. 1979. **Effective School for the Urban Poor**. Educational Leadership. p. 15-17, October.
- Edmunds, H. 1999. **The focus group research handbook**. Illinois: NTC Business book.
- Elliott, D.C. 1991. "Collaborative Decentralized Management and Perception of Quality Schooling Outcome". **Dissertation Abstracts International**. 52(October 1991): 3468-A.
- Everett, G. 1998. The Impact of Site-Based Decision Making on Student Achievement as Academic Skills. **Dissertation Abstracts International**. 59-04A: 66.
- Fitcher, J.H. 1957. **Sociology**. Chicago: The University of Chicago Press.
- Flores, J. M. 1994. A Study of Teachers' Involvement in School-Based Management and their Perception of the Impact of School-Based Management on School Improvement. **Dissertation Abstracts International**.

Florida Department of Education. 1998. **Strategies for School-Based Management.** (Online)

Available: [www.osi.fsu.edu/waveseries/html_versions/wave 8.htm](http://www.osi.fsu.edu/waveseries/html_versions/wave_8.htm).

Glatthorn, Allan A. 1990. **Supervision Leadership: Introduction to Instructional Supervision.**

Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.

Goens, Geoege A. and Clover, Sharoni R. **Mastering School Reform.** Boston: Allyn and Bacon.

Goodchild, Standley and Holly, Perter. 1989. **Management for change: The Garth Hill**

Experience. London: The Folmer Press.

Goode, E. 1994. Site-Based Management in Public Education: A Challenge for Critical

Pragmatism. **Dissertation Abstracts International.** 55-04A: 816.

Goodlad, J.I. 1984. **A Place called school: Prospects for the future.** New York: McGraw-Hill

Book Company.

Goto Know.Org. 2550. หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Online).

<http://gotoknow.org/blog/kmkruchim00/91494>; 27 กันยายน 2550.

Gorton, Richard D. 1983. **School Administration and Supervision.** Dubuque: Wm.C. Brown.

Greenfield, Jr. William D. 1985. "The Moral Socialization of School Administration: Informal

Role Learning Outcomes," **Educational Administration Quarterly.** 21(4): 99-119, Fall.

Gruenert, Stephen Wayne. 1998. A School Culture Survey, Leadership, Thacher, Collaboration,

Professional Development, Principals. **Dissertation (Ed.D).** the University of Missouri

Columbia. Available: <http://thailis.uni.net.dao.detail.nsp>.

Hair, Joseph F., Jr. Ralph E. Anderson, Ronald L. Tatham, and William C. Black.. 1998.

Multivariate Data Analysis with Reading, 4th ed, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hall, B. 1986. "Leadership support for staff development" A building level model.

Educational Administration Quarterly. Vol. 32, No. 1.

Hallinger, P. and Murphy, J. 1985. "Assessing the instructional, management behavior of principals".

The Elementary School Journal. Vol. 86, No 2, November.

Hamlin, B. 1990. "The Competent manager in secondary school". **Educational Management**

and Administration. 18, 3, 5-6.

Hanson, E. Mark. 1991. **Educational Administration and Organizational Behavior**. 3rd ed.

Boston: Allyn and Bacon.

Herman, J. J. and J. L. Herman. 1993. **School Based Management: Current Thinking and**

Practice. Springfield, IL.: Charles C.Thomas.

Hibbs, J. D. 1998. Leadership, Change and the School Principal. **Doctoral Dissertation**.

Memorial University of Newfoundland.

Holt, A. and Hinds, T. 1994. **The New School Governor: realizing the Authority in the Head**

and Governing Body. London: Biddles Ltd., Guildford and King's Lynn.

Hoy, Wayne K. and Cecil G.Miskel. 2001. **Education Administration: Theory Research and**

Practice. 6th ed. New York: Random House.

Hoy, A.W. and Hoy, W.K. 2003. **Instructional leadership: a learning-centered guide**.

MA: Allyn and Bacon.

Hunt, J.W. 1979. **Managing People at Work**. New York: McGraw-Hill.

Iverson, C. J. 2001. School-Based Management: A Case Study. **Dissertation Abstracts International**. 62: 105 A.

Jones, C. A. 1997. A Study of Site-Based Management Implementation In Selected Urban High Schools. **Dissertation Abstracts International**. 58-06A:2003.

Katz, D. and Kahn, R.L. 1978. **The social psychology of organization**. 2nd ed. New York: John Wiley.

Kim, H. H. 1998. Structure, Leadership, and Culture in School-Based Management School. **Dissertation Abstracts International**. 59-08A: 192.

Kinkade, D. A. 1996. Factors that affect a School-Based Management Team's Ability to Make and Implement Teaching and Learning Decisions. **Doctoral Dissertation**. Harvard University.

Knezevich, S. J. 1975. **Administration of Public Education**. 3rd ed. New York: Harper and Row.

_____. 1984. **Administration of public education**. 4th ed. New York: Harper and Row.

Kreitner, R. 1983. **Management**. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company.

Latham, A. S. 1998. Site-Based Management: Is It Working. **Educational Leadership**. 55, 7 (April 1998): 88-86.

Lindeman, R.H., Merenda, P.F., and Gold, R.Z. 1980. **Introduction to Bivariate and Multivariate Analysis**. Dallas, Texas: Scott, Foresman and Company.

Lipham, J.M. and J.A.Hoch. 1974. **The Principle Foundation**. New York: Harper and Row.

- Lunenburg, Fred C. and Allan C. Ornstein. 1996. **Educational Administration: Concepts and Practices**. 2nd ed. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company. อ้างใน ธีรพงษ์ เสงายน. 2547. หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: บั๊กพอยท์.
- Manville, B. 2001. **Learning in the new economy**. Leader to leader, 20, 36-45.
- Marmon, D.H. 2002. Core competencies of professional service providers in federally funded education programs. **Doctoral dissertation**. The University of Tennessee.
- Marquardt, Michael. J.. 1996. **Building the Learning Organization**. New York: McGraw – Hill.
- _____. 1998. **Action learning in action**. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- _____. 1999. **Action learning in action: Transforming problems and people for world-class Organization learning**. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- _____. 2002. **Building the Learning Organization : Mastering the 5 element for Corporate Learning**. California: Davies-Black.
- Marquardt, M. and Reynolds, A.. 1994. **The Global Learning Organization**. New York: Irwin.
- Maquire, T. F. 1994. School-Based Management: Conditions for Implementation. **Dissertation Abstracts International**. 55-03 A: 434.
- Marti-Vazquez, L. 2000. The Impact of Decentralization and School-Based Management in Puerto Rico: A Case Study. **Dissertation Abstracts International**. 61-09A: 265.
- Maryland State Board of Education. 2005. **Maryland Instructional Leadership Framework** (Online). www.marylandpublicschools.org/. 24 กุมภาพันธ์ 2550.

Maslow, A.H. 1970. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row.

McAshan. **Competency based education and behavioral objectives**. New Jersey: Englewood cliffs, 1981.

McCauley, C.D. 1986. **Developmental Experiences in Managerial Work: A Literature Review**. N.C.: Center for Creative Leadership. Technical Report Number 26.

McClelland, D. C. 1987. **Human motivation**. Cambridge: Cambridge University Press.

_____. 1993. Intelligence is not the best predictor of job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 2(1), 5-6.

McNeill, N., Cavanagh, R. and Silcox, S. 2003. "Beyond instructional leadership: toward pedagogic leadership". **Paper submitted for presentation at the annual conference for the Australian Association for Research in Education**. Auckland.

Mcshane, L.S. and Glinow, A.V.M. 2000. **Organization behavior**. Boston: McGraw-Hill.

Miskel, Cecil. and Dorothy Cosgrove. 1985. "Leader Succession in Schools Setting ," **Review of Educational Research**. 55 (1) : 87 – 105; Spring.

Mowday, R. T., Steers, R.M. and Porter, L.W. 1982. **Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover**. New York: Academic Press.

Musella, Donald and Davis, John. 1991. "Assessing Organizational Culture: Implications for Leaders of Organizational Change". **Understanding School System Administration: Studies of the Contemporary Chief Education Officer**. p. 287-305. edited by Kenneth Leithwood and Donald Musella. London: The Falmer Press.

- Myers, D. and R. Stonehill. 1993. **School-Based Management**. (Online).
www.ed.gov/pubs/OR/ConsumerGuides/baseman.html.
- Myers, M. B. 1997. Perceptions of Relationship between School-Based Management, Program Quality and Student Achievement. **Doctoral Dissertation**. University of Alberta.
- National Center for School Leadership, 2005. **Instructional leadership: descriptive accounts**. (Online). <http://newportal.ncsl.org.uk/research> ad development2leading practice semin. 24 พฤศจิกายน 2549.
- NECTEC. 2550. การเรียนรู้ (Online). <http://www.nectec.or.th/courseware/cai/0042.html>. 27 กรกฎาคม 2550.
- Nicholls, J. 1993. Customer value in four steps. **TQM Magazine 5 (6): 49-53**.
- Odden, E. R. and P. Wohlstetter. 1995. Making School-Based Management Work. **Educational Leadership 52(5): 32-36**.
- Oliver, Diane F. 2001. **Teacher Personal and School Culture Characteristics in Effective School: Toward a model of Professional Learning Community**. (Online).
[http:// www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3016566](http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3016566).
- Orora, John Howards Onyango. 1990. School Culture and the Role of the Principal: A Study of Basic Cultural Assumption of a Kenyon Secondary School and Their Influenced of the Principal's Role. **Dissertation Abstracts International**. 51-1494A.
- Owen, R.G. 1987. **Organizational Behavior in Education**. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- _____. 1995. **Organizational Behavior in Education**. 5th ed. Boston: Prentice-Hall, Inc.

Owens, Robert G. and Steinhoff, Carl R. 1989. "Towards a theory of Organizational Culture."

Journal of Educational Administration. 27(3): 6-19.

Park, J. P. 2000. Creating an Autonomous School Community: School-Based Management in Korea.

Dissertation Abstracts International 61-11 A: 239.

Patterson, Jerry; Purkey, Stuart; and Parker, Jackson. 1986. "Guiding Beliefs of Our School

District." **Productive School Systems for a Nonrational World.** Arlington, Va:

Association for Supervision. P. 50-51 Quoted in Sergiovanni, Thomas J. and Staratt,

Robert J. 1998. **Supervision : A Redefinition.** Boston: McGraw-Hill.

Phillips, L. J. 1998. School-Based Management, Expectations and Outcomes: Edmonton Public

School 15 years after Implementation. **Dissertation Abstracts International.** 60-12 A: 200.

Pokoney, John J. 1997. **Education: Relationships with Job Satisfaction and Organizational**

Commitment. (Online). [http:// www.lib.umi.com/dissertations/ fullcit/9803734](http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9803734).

Porter, L.W. and Smith, F.J. 1970. **The Etiology of Organizational Commitment.** Unpublished paper.

_____. et al. 1974. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among

Psychiatric Technicians." **Journal of Applied Psychology** 59: 603-609.

Redding, John. 1994. **Strategic readiness: The making of the learning organization.**

San Francisco: Jossey-bass.

Reid, Ivan. 1992. **The Sociological of School and Education.** London: Paul Chapman Publishing Ltd.

Reid, Ken, David Hopkins and Peter Holly. 1988. **Towards the Effective School.**

Oxford: Basle Blackwell Ltd.

- Reynolds, Larry J. 1997. **Successful Site-Based Management : A Practiceal Guide.**
California: Corwin Press, Inc.
- Robbins, S.P. 1994. **Essential of Organizational Behavior.** 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Robertson, T. I., Callinan, M. and Bartram, D. 2002. **Organizational Effectiveness: the role of psychology.** West Sussex : John Wiley and Sons.
- Rodriguez, Andrew, JR. 1997. Perception of New York City Bilingual Directors on Instructional Leadership and Organizational Culture. **Dissertation Abstracts International.** 57, 10 (April 1997): 4237-A
- Rosenbaum, S. Mark. 1988. The Organizational Cultures of two Academically Dissimilar Elementary School. **Dissertation (ED.D).** Hofstra University. Available:
<http://thailis.uni.net.dao.detail.nsp>.
- Rothlisberger, F.J. 1968. **Man in Organization.** Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Schein, Edgar H. 1991. "Coming to a New Awareness of Organizational Culture".
The Organizational Behavior Reader. edited by Davis A. Kolb: Irwin M. Rubin and Joyce S. Osland. p. 369-384. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Schockley, Robert. 1992. "Developing a Sence of Mission in Middle School". **Transforming Middle Level Education Perspective and Possibilities.** p. 93-101. edited by Judith L. Irvin Boston: Allyn and Bacon.
- Schumacker, Randall E. and Lomax, Richard G. 1996. **A Biginner's Guide to Structural Equation Modeling.** Lawrence Erlbaum.
- Senge, Peter. M.. 1990. **The Fifth Discipline : the Art and Practice of the Learning Organization.** New York: Doubleday/Currency.

- Sergiovanni, Thomas J. 1991. **The Principalship a reflective practice perspective.**
 Messachusetts: Allyn and Bacon,
- _____. 2001. **The Principalship: A Reflective Practice Perspective.** 4th ed.
 Boston: Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, and Carver, Fred D. 1980. **The School Executive: A Theory of Administration.**
 2nd ed. New York: Harper and Row.
- Sergiovanni, T. J. and Staratt, R.J.. 1988. **Supervision : Human Perspective.** 4th ed. New York:
 McGraw-Hill.
- _____. 1998. **Supervision : A Redefinition.** Boston: McGraw-Hill.
- Simon, H.A. 1945. **Administrative Behavior.** New York: McMillan Co.
- Smircich, L. 1985. "Concepts of Culture and Organizational Analysis". **Administrative Science Quarterly.** 28(3): 39-385, September.
- Smith, Robert Timothy. 1991. Characteristics of Effective School System in Georgia.
Dissertation Abstracts International. 5 (7) : 2228-A.
- Spilman, C. E. 1996. Transforming an Urban School. **Educational Leadership** 53(4): 34-38.
- Stata, Ray. 1988. **Organizational learning- the key to management innovation.**
 Sloan management Review, 30(3), 63-74.
- Steers, R.M. 1977. **Organizational Effectiveness: A Behavior View.** Santa Monica, Calif.:
 Goodyear Publishing Company, Inc., 1977.

- Steers, R.M. 1988. **Introduction to Organization Behavior**. 3rd ed. Boston: Scott Fore Snan and company.
- Steers, R.M. and Porter, L.W. 1983. **Motivation and Behavior**. New York: McGraw-Hill.
- Stewart, Rosemary. 1986. **The Reality of Management**. 2nd ed. London: Heinemann.
- Stone, C.M. 2003. A Study of the Relationship between Principals Leadership Behavior and School Culture as Perceived by the Teachers. **Dissertation Abstracts International**. University of Mississippi.
- Sweeney, Janes. 1986. “Research Synthesis on Effective School Leadership”, in **The Role of the Principal**. edited by Deberah Burnett Strother. Page 121 – 124. Bloomington, IN: Phi Delta Kappa.
- Supovitz, J.A. and Poglingo, S.M. 2001. **Instructional Leadership in a standard-based reform**. Consortium of Policy Research in Education. December.
- Tasmania Principal Institute. 2001. **The characteristics of an effective educational administrator**.
- Trethowan, David M. 1991. **Managing with Appraisal Achieving Quality Schools Through Performance Management**. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Van de Grift , W. and Houtveen, A. A. M. 1999. Educational leadership and pupil achievement in primary education. **School Effectiveness and School Improvement**. 10(4), 373-389.
- Waters, T. and other. 2003. “Balanced leadership: what 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement”. **A working paper**. McRel.

- Wiles, K. 1987. **Supervision for Better Schools.** (3nd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Wilson, R. J. 2001. School-Based Management in Alberta: Perceptions of Public School Leaders 1994-1997. **Dissertation Abstracts International.** 62-03 A.337.
- Wohlstetter, P. 1995. Getting School-Based Management Right: What Works and What Doesn't. **Phi Delta Kappan.** 77(1): 22-25.
- Wohlstetter, P. and S. A. Mohrman. 1993. **School-Based Management: Strategies for Success.** (Online). www.ed.gov/pubs/CPRE/fb. 20 กุมภาพันธ์ 2550
- Yeung, A., Woolcock, P. and Sullivan, J. 1996. Identifying and developing HR competencies for the future. **Human Resource Planning.** 19 , 1. 48-57.
- Yukl, Gary A. 1989. **Leadership in Organizational.** 2nd ed. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Zeleny, M. 1982. **Multiple Criteria Decision Making.** New York: McGraw-Hill.
- Zielonka, B.J. 2003. The Relationship between Teacher Evaluation and School Culture. . **Dissertation Abstracts International.** Boston University.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ และหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิทยานิพนธ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบตัวแปร นิยาม ตัวบ่งชี้ และพฤติกรรมบ่งชี้
ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และแบบสอบถามในการวิจัย จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

รศ.ดร.กิติมา ปรีดีดิลก คณะบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

รศ.ดร.บุญมี เนรยอด ประธานสาขาวิชาการนิเทศการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รศ.ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

นายประเสริฐ งามพันธุ์ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษา

ดร.ชูชาติ ทรัพย์มาก ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน



ที่ ศธ 0513.11501/

2421

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คู่ ปณ. 1104 ปทผ. เกษตรศาสตร์

จตุจักร กรุงเทพฯ 10903

๒๗ พฤศจิกายน 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงสร้างข้อคำถาม
2. สรุปโครงสร้างข้อคำถาม
3. แบบสอบถามสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ
4. เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นางสาวสิรrani วสุภัทร นิติระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ภายใต้การควบคุมของ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑป ไชยจิต	ประธานกรรมการ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย คำสุวรรณ	กรรมการร่วม
3. อาจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์	กรรมการร่วม

การวิจัยครั้งนี้ นิติจำเป็นต้องใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการทำวิทยานิพนธ์ จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ โดยขอรับคำปรึกษา แนะนำ จากท่านที่มีความรู้ความสามารถในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่ นางสาวสิรrani วสุภัทร สามารถติดต่อได้ที่ หมายเลขโทรศัพท์ 089-779-4151 และขอขอบคุณ มา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วินัย อาจคงหาญ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2942-8445-50

โทรสาร 0-2942-8445-50 ต่อ 206



ที่ ศธ 0513.11501/ 0048

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คู่ ปณ. 1104 ปทพ. เกษตรศาสตร์

จตุจักร กรุงเทพฯ 10903

8 มกราคม 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ด้วย นางสิรrani วสุภัทร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการศึกษา ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” ภายใต้การควบคุมของ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มณฑป ไชยจิต	ประธานกรรมการ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย คำสุวรรณ	กรรมการร่วม
3. อาจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์	กรรมการร่วม

การวิจัยครั้งนี้ นิสิตจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ จากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยการทดสอบแบบประเมินผลวิจัย เพื่อประกอบการเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่ นางสิรrani วสุภัทร สามารถติดต่อได้ที่ หมายเลขโทรศัพท์ 089-779-4151 และขอขอบคุณ มา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์วินัย อาจคงหาญ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2942-8445-50

โทรสาร 0-2942-8445-50 ต่อ 206

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา
เรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ
ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
Instructional Leadership and Competency of Principal Affecting
the Success of School-Based Management

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนทุกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี

ด้วย นางสาวสิรrani วสุภัทร นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน” วิทยานิพนธ์เรื่องนี้จะประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ วิทยานิพนธ์นี้จะสำเร็จได้ด้วยความร่วมมือจากท่าน จึงขอความร่วมมือจากท่านกรุณาช่วยตอบแบบสอบถาม โดยมีคำชี้แจงการตอบ ดังนี้

1. แบบสอบถามชุดนี้ใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม
2. คำตอบของท่านมีความสำคัญอย่างยิ่ง จึงขอความกรุณาตอบตามความเป็นจริงให้ครบทุกข้อ เพื่อให้งานวิทยานิพนธ์นี้มีคุณภาพ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ
3. คำตอบของท่านเป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยนำมาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด และผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น
4. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 5 ตอน ได้แก่
 ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
 ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
 ตอนที่ 3 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
 ตอนที่ 4 วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน
 ตอนที่ 5 ความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

โปรดส่งแบบสอบถามที่ตอบเสร็จเรียบร้อยแล้วกลับคืนให้ผู้วิจัย ภายในวันที่ 24 เดือนมกราคม พ.ศ. 2551 ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นางสิรrani วสุภัทร

นิสิตปริญญาคุุณบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ และเขียนเติมข้อความตามที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน และโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงานอยู่

1. เพศ ☐ ชาย
☐ หญิง

2. อายุ ปี

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด ☐ ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า
☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์การบริหาร
 - 4.1 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา.....ปี
 - 4.2 ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา.....ปี

5. สถานศึกษาของท่านตั้งอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาใด

☐ ชัยนาท	☐ สิงห์บุรี
☐ ลพบุรี เขต 1	☐ ลพบุรี เขต 2
☐ สระบุรี เขต 1	☐ สระบุรี เขต 2

6. จำนวนนักเรียนในสถานศึกษาของท่าน ในปีการศึกษา 2550

☐ ไม่เกิน 120 คน	☐ 121 ถึง 499 คน
☐ 500 ถึง 1,499 คน	☐ มากกว่า 1,499 คน

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง คำถามตอนที่ 2 นี้เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 32 ข้อ ในแต่ละข้อมีเกณฑ์ในการพิจารณากำหนดเป็นค่าตัวเลข 5 ระดับ ในแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

5	หมายถึง	พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

วิธีตอบ โปรดแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงบนตัวเลข 5, 4, 3, 2, หรือ 1 (ในช่องระดับการปฏิบัติ) ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดตอบทุกข้อ

ตัวอย่างเช่น

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
0. มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา...	5	4 ✓	3	2	1

ข้อ 0 แสดงถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของท่านในเรื่อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา

วิธีตอบ โปรดแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดย
ทำเครื่องหมาย ✓ ลงบนตัวเลข 5, 4, 3, 2, หรือ 1 (ในช่องระดับการปฏิบัติ) ที่ตรงกับ
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดตอบทุกข้อ

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
1. ประชุมชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจในกระบวนการพัฒนา วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้แก่ครู.....	5	4	3	2	1
2. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการพัฒนา วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้มีคุณค่า ทำทนายเหมาะสมกับ สถานศึกษา สังคม และความต้องการของผู้เรียน.....	5	4	3	2	1
3. ให้คำแนะนำ และติดตามให้ครูมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่ การปฏิบัติ.....	5	4	3	2	1
4. ประชุมปฏิบัติการเพื่อทำความเข้าใจในกระบวนการทบทวน วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้แก่ครู.....	5	4	3	2	1
5. ใช้วิธีการที่หลากหลายในการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการทบทวนวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	5	4	3	2	1
6. สร้างความร่วมมือกับบุคคล และหน่วยงานต่าง ๆ ในการ จัดหาทรัพยากรเพื่อจัดสรรให้กับการนำวิสัยทัศน์ไปใช้.....	5	4	3	2	1

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
7. มีส่วนร่วมในการสนทนากับครูอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับ มาตรฐานการเรียนรู้ หลักสูตรสถานศึกษา และหรือ หลักสูตรท้องถิ่น.....	5	4	3	2	1
8. สนับสนุนให้ครูทำการวิจัยการเรียนการสอน โดยบูรณาการ เข้ากับการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนประจำวัน.....	5	4	3	2	1
9. ส่งเสริม และติดตามให้ครูมีการใช้เทคโนโลยีการเรียน การสอนที่เหมาะสม.....	5	4	3	2	1
10. ส่งเสริมให้ครูประเมินผลผู้เรียนเป็นระยะ ๆ ตามมาตรฐาน การเรียนรู้.....	5	4	3	2	1

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
11. สร้างข้อตกลงร่วมกันในการใช้วิธีการประเมินผลผู้เรียนที่ หลากหลายเพื่อพัฒนาความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย....	5	4	3	2	1
12. สร้างข้อตกลงร่วมกันในการใช้ผลการประเมินระหว่างเรียน เพื่อการปรับปรุงการเรียนการสอน.....	5	4	3	2	1
13. สร้างข้อตกลงในการประเมินผลสรุปด้วยการจัดทำรูปแบบ และเนื้อหาสาระพร้อมทั้งชี้แจงผลการประเมินให้ ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบ.....	5	4	3	2	1
14. สร้างข้อตกลงร่วมกันในการศึกษาผู้เรียนเป็นรายบุคคล อย่างเหมาะสมเพื่อเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงการเรียน การสอนในชั้นเรียน.....	5	4	3	2	1

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
15. ส่งเสริม และติดตามให้ครูมีการใช้เว็บไซต์เพื่อจุดประสงค์ ในการปฏิรูปการเรียนรู้.....	5	4	3	2	1
16. ส่งเสริมให้ครูทบทวนสรุปข้อมูลเป็นกลุ่มย่อย เพื่อปรับปรุง การเรียนการสอน.....	5	4	3	2	1
17. ส่งเสริม และติดตามให้ครูร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุใน การทำให้ผู้เรียนบรรลุความสำเร็จเพื่อใช้เป็นแนวทางใน การพัฒนาการเรียนการสอน.....	5	4	3	2	1
18. ส่งเสริม และติดตามให้ครูร่วมกันวิเคราะห์ผลงานของ ผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง.....	5	4	3	2	1

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
19. มีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพด้วยการจัดหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินความต้องการจำเป็นให้ เป็นแนวเดียวกันเชื่อมต่อกับเป้าหมายการปฏิรูปสถานศึกษา.....	5	4	3	2	1
20. เปิดโอกาสให้ครูมีการวางแผนความร่วมมือ การสะท้อน ปัญหา และการทำงานที่ผูกพันกับการพัฒนาวิชาชีพ ใน ระหว่างกาปฏิบัติงานที่สถานศึกษา.....	5	4	3	2	1
21. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาวิชาชีพอย่าง หลากหลายบนฐานของความก้าวหน้าทางอาชีพ ความต้องการ ของทีมงาน และความสำเร็จของนักเรียน.....	5	4	3	2	1
22. เป็นผู้หนึ่งที่เกี่ยวข้องกับคนอื่นๆ ในกิจกรรมการพัฒนา วิชาชีพ.....	5	4	3	2	1
23. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพตามมาตรฐาน การพัฒนาวิชาชีพให้แก่ครู.....	5	4	3	2	1

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
24. เปิดโอกาสให้ครูเป็นผู้นำด้านการเรียนการสอนโดยกระตุ้น ให้ครูพัฒนาคิดค้นนวัตกรรม และหรือวิธีการสอนใหม่ ๆ.....	5	4	3	2	1
25. เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่มี ผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของครู.....	5	4	3	2	1
26. กระตุ้นให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของผู้เรียน และ สถานศึกษา.....	5	4	3	2	1
27. จัดให้มีการพัฒนาศักยภาพทีมผู้นำของสถานศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง.....	5	4	3	2	1
28. ให้การสนับสนุนการทำงานของทีมงานผู้นำของสถานศึกษา จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย.....	5	4	3	2	1

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
29. เชิญผู้ปกครอง และผู้มีอุปการคุณเข้าชมผลงานของผู้เรียน และสถานศึกษา.....	5	4	3	2	1
30. เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง และผู้มีอุปการคุณ เป็นอาสาสมัคร หรือบริจาค สื่อ และวัสดุอุปกรณ์ให้แก่สถานศึกษา.....	5	4	3	2	1
31. มีกิจกรรมที่ผู้ปกครอง และชุมชน เป็นเจ้าภาพ และดำเนินการ ให้เป็นไปตามวิถีชีวิตปกติของสถานศึกษา.....	5	4	3	2	1
32. สอบถามความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับ การปฏิรูปสถานศึกษา.....	5	4	3	2	1

ตอนที่ 3 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง คำถามตอนที่ 3 นี้เป็นคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มีจำนวน 30 ข้อ ในแต่ละข้อมีเกณฑ์การพิจารณากำหนดเป็นค่าตัวเลข 5 ระดับ ใน แต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

5	หมายถึง	สมรรถนะ หรือความสามารถของท่านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	สมรรถนะ หรือความสามารถของท่านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	สมรรถนะ หรือความสามารถของท่านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	สมรรถนะ หรือความสามารถของท่านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	สมรรถนะ หรือความสามารถของท่านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

วิธีตอบ โปรดแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงบนตัวเลข 5, 4, 3, 2, หรือ 1 (ในช่องระดับการปฏิบัติ) ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดตอบทุก ข้อ

ตัวอย่างเช่น

ตอนที่ 3 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
0. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน	✓	4	3	2	1

ข้อ 0 แสดงถึง สมรรถนะ หรือความสามารถของท่านในเรื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

วิธีตอบ โปรดแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงบนตัวเลข 5, 4, 3, 2, หรือ 1 (ในช่องระดับการปฏิบัติ) ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และ โปรดตอบทุกข้อ

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
1. พัฒนาคุณภาพของผลงานให้มีความถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์เป็นแบบอย่างได้.....	5	4	3	2	1
2. สามารถนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของงานโดยมีการเผยแพร่รายงานการพัฒนาที่ เป็นรูปธรรม ชัดเจน.....	5	4	3	2	1
3. มีความมุ่งมั่น และกระตือรือร้นในการพัฒนาผลงานให้ บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง.....	5	4	3	2	1

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
4. มีการปรับปรุง และพัฒนาระบบบริการด้วยการศึกษา ความต้องการของผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง.....	5	4	3	2	1
5. มีการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ.....	5	4	3	2	1

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
6. ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองด้วยการเข้าประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ หรือวิธีการอื่น ๆ.....	5	4	3	2	1
7. รวบรวม ประมวล และสังเคราะห์ความรู้จัดเป็นหมวดหมู่ ปรับปรุงให้ทันสมัย.....	5	4	3	2	1
8. รวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญเพื่อใช้ในการพัฒนางานอย่าง ต่อเนื่อง.....	5	4	3	2	1
9. เข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่ เพื่อนร่วมงาน.....	5	4	3	2	1

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
10. ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน.....	5	4	3	2	1
11. แสดงบทบาทผู้นำ หรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ อย่างเหมาะสมกับโอกาส และสถานการณ์.....	5	4	3	2	1
12. ใช้ทักษะการบริหารจัดการในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ได้ทุกกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ.....	5	4	3	2	1
13. ให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย และให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานใน การปฏิบัติงานในโอกาสที่เหมาะสม.....	5	4	3	2	1

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
14. สามารถระบุสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการของงานใน ความรับผิดชอบ.....	5	4	3	2	1
15. เสนอทางเลือก หรือแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหาที่ หลากหลาย และปฏิบัติได้.....	5	4	3	2	1
16. สามารถจัดองค์ประกอบของแผนงาน/โครงการให้มี ความสอดคล้องสัมพันธ์กันทุกองค์ประกอบโดยสอดคล้อง กับนโยบาย/ยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนศึกษา.....	5	4	3	2	1
17. สามารถระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน/โครงการได้ อย่างชัดเจน.....	5	4	3	2	1
18. สามารถวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ภาวะคุกคาม หรือโอกาส ความสำเร็จของงาน หรือสถานศึกษา.....	5	4	3	2	1
19. ประเมินผลการแก้ปัญหาในการดำเนินงานโดยนำ ผลการประเมินไปใช้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง.....	5	4	3	2	1

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
20. สามารถพูด เขียน สื่อสาร ได้ตอบในโอกาสต่าง ๆ ให้ผู้อื่น เข้าใจได้อย่างรวดเร็ว และชัดเจน.....	5	4	3	2	1
21. สามารถสืบค้นข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ด้วยตนเอง	5	4	3	2	1
22. สามารถนำเสนอข้อมูลสารสนเทศในด้านแนวคิด หลักวิชา เพื่อพูดโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นคล้อยตามเพื่อบรรลุ จุดมุ่งหมายของการสื่อสารในสถานการณ์ต่าง ๆ.....	5	4	3	2	1

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
23. สามารถให้คำแนะนำ เสนอทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่ สมเหตุสมผล หลากหลาย เป็นไปได้จนเพื่อนร่วมงาน สามารถแก้ปัญหาได้.....	5	4	3	2	1
24. ร่วมสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากรทั้งระดับสถานศึกษา กลุ่มสถานศึกษา เขตพื้นที่และประเทศ.....	5	4	3	2	1
25. เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1
26. จัดกิจกรรม/โครงการ/สนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานได้มี โอกาสพัฒนาศักยภาพอย่างหลากหลาย และต่อเนื่อง.....	5	4	3	2	1

รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
27. เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน หรือผู้เกี่ยวข้องทุกคน มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือทิศทางการพัฒนา สถานศึกษา.....	5	4	3	2	1
28. มีการวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาให้ทันสมัยสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน ที่สังกัดอย่างต่อเนื่อง.....	5	4	3	2	1
29. มีการกำหนดยุทธศาสตร์ หรือแนวทางการพัฒนางานที่เป็น รูปธรรมมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ.....	5	4	3	2	1
30. แสวงหาข้อมูล เปิดใจรับ/กระตุ้น/ส่งเสริมให้มีการปรับเปลี่ยน เทคนิควิธีการทำงานเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง.....	5	4	3	2	1

ตอนที่ 4 วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

คำชี้แจง คำถามตอนที่ 4 นี้เป็นคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน มีจำนวน 35 ข้อ ในแต่ละข้อมีเกณฑ์การพิจารณากำหนดเป็นค่าตัวเลข 5 ระดับ ใน แต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

5	หมายถึง	ข้อความนั้นอธิบายวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนได้ตรงกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาของท่าน อยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ข้อความนั้นอธิบายวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนได้ตรงกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาของท่าน อยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	ข้อความนั้นอธิบายวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนได้ตรงกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาของท่าน อยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ข้อความนั้นอธิบายวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนได้ตรงกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาของท่าน อยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	ข้อความนั้นอธิบายวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนได้ตรงกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาของท่าน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

วิธีตอบ โปรดแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงบนตัวเลข 5, 4, 3, 2, หรือ 1 (ในช่องระดับการปฏิบัติ) ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดตอบทุกข้อ

ตัวอย่างเช่น

ตอนที่ 4 วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
0. บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน.....	5	✓	3	2	1

ข้อ 0 แสดงถึง วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน กล่าวคือ บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตรงกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาของท่าน อยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 4 วัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน

วิธีตอบ โปรดแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงบนตัวเลข 5, 4, 3, 2, หรือ 1 (ในช่องระดับการปฏิบัติ) ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดตอบทุกข้อ

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
1. สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ให้ครู นักเรียน และผู้เกี่ยวข้องทราบเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา.....	5	4	3	2	1
2. ครู นักเรียน และผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองสามารถทำงานร่วมกันโดยมีแนวคิด และจุดมุ่งหมายในการทำงานที่เป็นแนวทางเดียวกัน.....	5	4	3	2	1
3. การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ในสถานศึกษาคำนึงถึงความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา.....	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
4. สถานศึกษามีความคาดหวังในมาตรฐานการปฏิบัติงานของครู และคุณภาพของผู้เรียนสูง.....	5	4	3	2	1
5. บุคลากรมีการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกัน.....	5	4	3	2	1
6. สถานศึกษาจัดให้มีการเรียนรู้วิธีการศึกษาหาความรู้ร่วมกัน และร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลงานที่บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร.....	5	4	3	2	1
7. สถานศึกษายกย่อง และให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ยอมรับ.....	5	4	3	2	1

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
8. คณะครูสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น.....	5	4	3	2	1
9. มีการประสานความคิดของผู้ร่วมงานในการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา.....	5	4	3	2	1
10. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานรับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างเท่าเทียมกัน.....	5	4	3	2	1
11. มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสมเพียงพอ.....	5	4	3	2	1
12. การทำงานในสถานศึกษามีการกระจายความรับผิดชอบหรือมอบหมายงานให้ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเหมาะสม และเป็นธรรม.....	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
13. มีการใช้ข้อมูล สารสนเทศทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการเป็นองค์ประกอบในการปฏิบัติงาน หรือในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ.....	5	4	3	2	1
14. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนได้รับผลกระทบโดยตรงในการปฏิบัติงานเรื่องนั้น ๆ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....	5	4	3	2	1
15. มีการนำประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคนมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน หรือการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน.....	5	4	3	2	1

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
16. ครู และผู้เรียนซื้อสัตย์ในคำพูด และการกระทำ.....	5	4	3	2	1
17. ครู และผู้เรียนปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เกณฑ์ และมาตรฐานของสถานศึกษาเพื่อร่วมมือกันสร้างผลงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้.....	5	4	3	2	1
18. คณะครูให้ความสำคัญกับงานสอนมากที่สุดโดยใช้เวลาในการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ.....	5	4	3	2	1
19. ครู และผู้เรียนยึดมั่นในแนวทางแห่งจริยธรรมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย.....	5	4	3	2	1
20. ครู และผู้เรียนแสดงความผูกพันที่ดีต่อกัน.....	5	4	3	2	1
21. ครู และผู้เรียนที่กระทำที่ผิดหลักจริยธรรม ต้องได้รับการลงโทษ.....	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
22. มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันของผู้ร่วมงานทั้งที่เป็นเรื่องของการปฏิบัติงาน และเรื่องส่วนตัว.....	5	4	3	2	1
23. มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกรักภูมิใจที่สถานศึกษาของเขามีโครงการ หรือวิธีทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่หน่วยงานอื่น.....	5	4	3	2	1
24. มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการช่วยเหลือ แนะนำความรู้ หรือวิธีการทำงานแก่กันและกัน หรือคณะทำงานอื่น.....	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
25. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานทำงานแทนได้อย่างมั่นใจ หากผลการทำงานผิดพลาดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ยินดีให้อภัย และให้กำลังใจกันและกัน.....	5	4	3	2	1
26. มีการให้ข้อมูลการทำงานทั้งด้านดี และไม่ดีที่เกิดขึ้นทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษาแก่ผู้ร่วมงานเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีแก่สถานศึกษา.....	5	4	3	2	1

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
27. ผู้ร่วมงานมีการประสานความร่วมมือ ความคิด และ ความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ หรือ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ และมีผลงานใหม่เกิดขึ้นอยู่เสมอ.....	5	4	3	2	1
28. ผู้ร่วมงานมีการปฏิบัติต่อกันอย่างสุภาพ ให้เกียรติกัน ยกย่องชมเชยในความสำเร็จของกันและกัน.....	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
29. มีการเอาใจใส่ ดูแล และเอื้ออาทรเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของ บุคลากรทั้งเรื่องส่วนตัว และเรื่องงาน.....	5	4	3	2	1
30. บุคลากรได้รับการช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาโดยปัญหาที่ เกิดขึ้นได้รับการแก้ไข.....	5	4	3	2	1
31. มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรโดยการสนับสนุน ให้บุคลากรบูรณาการงานการเรียนการสอนประจำวันเข้า กับการพัฒนาวิชาชีพตามศักยภาพของครูแต่ละคน.....	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
32. มีการยอมรับความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคนทั้งใน ด้านความคิดเห็น และบุคลิกภาพ	5	4	3	2	1
33. มีการร่วมกันค้นหาวิธีการดึงศักยภาพที่อยู่ภายในตัวของ ครูแต่ละคนออกมาใช้เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ....	5	4	3	2	1
34. มีการส่งเสริมให้ครูใช้วิธีการจัดการเรียนการสอนที่ สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน.....	5	4	3	2	1
35. มีการผสมผสานรูปแบบ และวิธีการสอนที่หลากหลาย เพื่อให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ และค่านิยมของ สถานศึกษา.....	5	4	3	2	1

ตอนที่ 5 ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

คำชี้แจง คำถามตอนที่ 5 นี้เป็นคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีจำนวน 16 ข้อ ในแต่ละข้อมีเกณฑ์การพิจารณากำหนดเป็นค่าตัวเลข 5 ระดับ ในแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

5	หมายถึง	ข้อความนั้นอธิบายความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ตรงกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาของท่าน อยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	ข้อความนั้นอธิบายความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ตรงกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาของท่าน อยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	ข้อความนั้นอธิบายความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ตรงกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาของท่าน อยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	ข้อความนั้นอธิบายความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ตรงกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาของท่าน อยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	ข้อความนั้นอธิบายความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานได้ตรงกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาของท่าน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

วิธีตอบ โปรดแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงบนตัวเลข 5, 4, 3, 2, หรือ 1 (ในช่องระดับการปฏิบัติ) ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดตอบทุกข้อ

ตัวอย่างเช่น

ตอนที่ 5 ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
0. วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามาจากการร่วมคิดร่วมทำ ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง.....	5	4 ✓	3	2	1

ข้อ 0 แสดงถึงความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กล่าวคือ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามาจากการร่วมคิดร่วมทำของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาของท่าน อยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 5 ความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

วิธีตอบ โปรดแสดงความคิดเห็นที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงบนตัวเลข 5, 4, 3, 2, หรือ 1 (ในช่องระดับการปฏิบัติ) ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และโปรดตอบทุกข้อ

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
1. ผู้บริหาร และคณะมีการตกลง และยอมรับร่วมกันในหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	5	4	3	2	1
2. ครูมีการพัฒนาตนเองจากการนิเทศ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษา.....	5	4	3	2	1
3. ความสำเร็จของผู้บริหาร และคณะมาจากการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม.....	5	4	3	2	1
4. ผู้บริหาร และคณะมีความสัมพันธ์ที่ดี และมีความร่วมมืออย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน.....	5	4	3	2	1
5. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจต่อการทำงานของผู้บริหาร และคณะ.....	5	4	3	2	1

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
6. ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจวิสัยทัศน์ที่มุ่งอนาคตของสถานศึกษา.....	5	4	3	2	1
7. ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และร่วมมือช่วยเหลือกันเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา.....	5	4	3	2	1
8. วิสัยทัศน์ของสถานศึกษานำไปสู่การปฏิบัติกิจกรรมประจำวันของครู ผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้อง.....	5	4	3	2	1
9. ครูมีความพยายามประสานงาน และสร้างข้อผูกพันกันในการนำแผนการปฏิรูปสถานศึกษาไปใช้ให้เป็นประโยชน์แก่ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ.....	5	4	3	2	1
10. ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และภาคภูมิใจในสถานศึกษา.....	5	4	3	2	1

5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
11. ผู้เรียนได้เรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการ และสนใจอย่าง สนุกสนานมีความสุข.....	5	4	3	2	1
12. ผู้เรียนได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อย่างสัมพันธ์เชื่อมโยง ต่อเนื่องกลมกลืนกันทั้งในเรื่องใกล้ตัวในท้องถิ่น และในสิ่งแวดล้อมที่อาศัยอยู่.....	5	4	3	2	1
13. ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ และศึกษาค้นคว้าด้วย ตนเอง.....	5	4	3	2	1
14. ผู้เรียนได้เรียนรู้ และทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เช่น เพื่อน ผู้ปกครอง บุคคลในชุมชน.....	5	4	3	2	1
15. ผู้เรียนได้ทบทวนในสิ่งที่เรียนรู้ วิธีการที่ใช้ในการ เรียนรู้ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการเรียนรู้.....	5	4	3	2	1
16. ผู้เรียนได้ใช้ความรู้ ความสามารถหลาย ๆ ด้าน ในการเรียนรู้.....	5	4	3	2	1

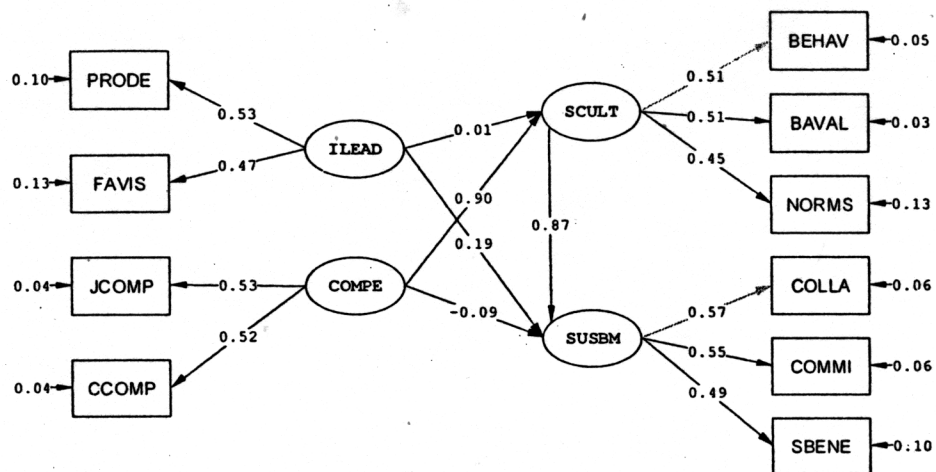
ขอขอบคุณค่ะ

สิรrani วสุภัทร

ภาคผนวก ค

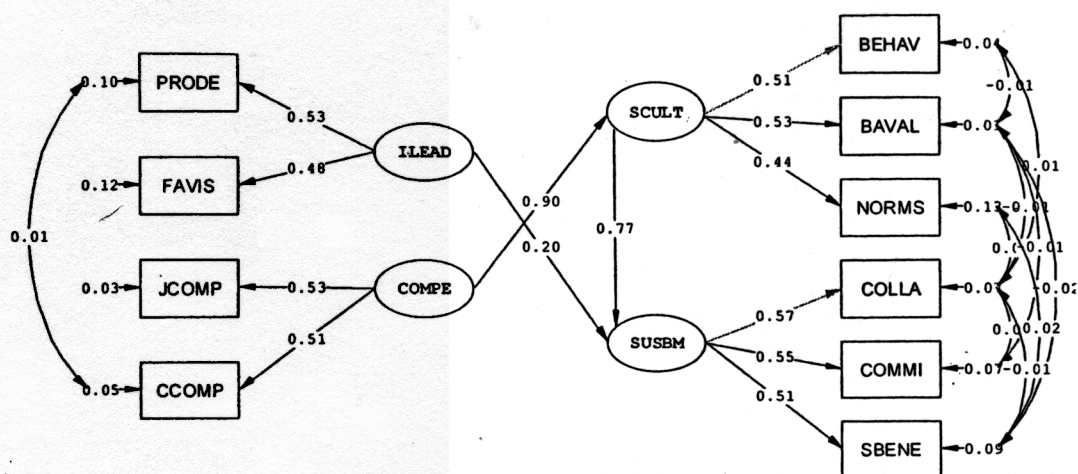
ผลการวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

ตัวแบบสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ก่อนปรับแก้



Chi-Square=133.27, df=29, P-value=0.00000, RMSEA=0.073

ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
ที่ปรับแก้แล้ว และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=28.03, df=21, P-value=0.13939, RMSEA=0.022

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ –นามสกุล	นางสิรrani วสุภัทร
วัน เดือน ปี ที่เกิด	วันที่ 29 เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2500
สถานที่เกิด	จังหวัดสิงห์บุรี
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2520 ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศึกษาศาสตร์) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2532 ครุศาสตรมหาบัณฑิต (นิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2548 ประกาศนียบัตรบัณฑิต (บริหารการศึกษา) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
ตำแหน่งปัจจุบัน	ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ด้านวิชาการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ถนนอ่างทอง – สิงห์บุรี ตำบลบางพุทรา อำเภอเมือง จังหวัดสิงห์บุรี 16000