



ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดย

นางสาวกัลยกร หอมเพชร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดย

นางสาวกัลยกร หอมเพชร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE ADMINISTRATIVE SKILLS AND ADMINISTATOR'S PERFORMANCE IN
LEADING SCHOOL FOR TRANSFORMATION**

By

Kanyakorn Homphet

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2009

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ ทักษะการบริหารกับ
ผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ” เสนอโดย นางสาวกัลยกร หอมเพชร
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร
3. อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)
...../...../.....

..... กรรมการ
(ดร.ธวัช กรุดมณี)
...../...../.....

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
...../...../.....

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)
...../...../.....

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)
...../...../.....

49252301: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : ทักษะการบริหาร/ผลการบริหารงาน

กัลยกร หอมเพชร : ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์: ผศ.ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ รศ.ดร.ศิริชัย
ชินะตังกูร, และ อ.ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์. 128 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ระดับทักษะการบริหาร ของผู้บริหาร โรงเรียน
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 2) ผลการดำเนินงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3)
ทักษะการบริหารที่สัมพันธ์กับผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่ม
ตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 จำนวน 36
โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลเป็น ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียนและครูจำนวน 2 คน รวม
ทั้งหมด 144 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามตามแนวความคิดของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ และผล
การดำเนินงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามคู่มือการติดตามประเมินผลและ
ตัวชี้วัดความสำเร็จของสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้คือ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
(Pearson's product – moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง
โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการดำเนินงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์กับผล
การดำเนินงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและรายด้าน อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1.....2.....3.....

49252301: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORD: ADMINISTRATIVE SKILLS / ADMINISTATOR'S PERFORMANCE

KANYAKORN HOMPHEE: THE ADMINISTRATIVE SKILLS AND
ADMINISTATOR'S PERFORMANCE IN LEADING SCHOOL FOR TRANSFORMATION
THESIS ADVISORS: ASST.PROF.PRASERT INTARAK, Ed.D., ASSOC. PROF.SIRICHA
CHINATANKUL, Ph.D., AND SAMRERNG ONSAMPANT, Ph.D., 128 pp.

The purposes of this research were to find 1) the administrative skills in leading school for transformation 2) the administrators' performance in leading school for transformation 3) the relationship between the administrative skills and the administrators' performance in leading school for transformation. The sample were 42 leading school for transformation in inspector Office no.4. The respondent was administrator, assistant administrator and teacher totally 144 respondents. The research instruments was a questionnaire on the administrative skills based on the concept of Robert L. Katz and the key performance indicator handbook of bureau of teacher educational personal development. The statistical analysis were frequencies, percentage, mean, standard deviation and Pearson's product – moment correlation coefficient.

The research findings revealed as follow:

1. The administrative skills in leading school for transformation in overall and individual aspect were rated at a high level.
2. The administrators' performance in leading school for transformation was overall and individual aspect at a high level.
3. There was significantly relation between the administrative skills and the administrators' performance in leading school for transformation, at .01 levels of significant.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2009

Student's signature's.....

Thesis Advisors' signature's 1.....2.....3.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้ สำเร็จลงด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งในการให้คำแนะนำช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมทั้งคอยช่วยเหลือและให้กำลังใจแก่ข้าพเจ้าในทุกๆเรื่อง จากท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร, อาจารย์ ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพคุณ เจริญอักษร อาจารย์ทุกท่าน ในภาควิชาการบริหารการศึกษา และขอขอบพระคุณ ดร.ธวัช กรุคมนตรี ที่ให้ความช่วยเหลือแก้ไข ปัญหาต่างๆ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ นายกิจ เกียรติสมกิจ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 ผอ.สำเริง กุจิรพันธ์ นางวรารัตน์ เข้มทิม นางจรรยาพร ยอดแก้ว และนายชลิ แต่รุ่งเรือง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบคุณผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน และครู ในสถานศึกษานำร่อง พัฒนาเพื่อเป็น โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 ที่กรุณาให้ความ อนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามและให้ความช่วยเหลือในการรวบรวมข้อมูลอย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณบุคคลอันเป็นที่รักยิ่งที่คอยให้กำลังใจตลอดมา นางสาวอุษา ใหญ่ไต้บาง นางสาวชนิษฐา พลายเพชร นางสาว มณัญญา ประสูตรแสงจันทร์ ที่สนับสนุนข้อมูลที่เป็น ประโยชน์ต่องานวิจัย และเพื่อนๆร่วมรุ่น รวมทั้งคุณลุงและคุณป้าที่โรงเรียนวัดยางสว่างอารมณ์ คอยให้กำลังใจ ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา ประโยชน์และคุณค่าใดๆ อันเกิดจาก วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมนำบูชาแด่ นายลี และนางสำเนียง หอมเพชร บิดาและมาดาของ ข้าพเจ้า ผู้ให้แสงสว่างแห่งปัญญา และคอยสนับสนุนในทุกๆด้าน จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	10
ข้อคำถามของการวิจัย.....	10
สมมติฐานของการวิจัย.....	10
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	14
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	17
ทักษะการบริหาร.....	17
ความหมายของการบริหาร.....	17
ความสำคัญของทักษะการบริหาร.....	18
ทักษะด้านเทคนิค.....	23
ทักษะด้านมนุษย์.....	25
ทักษะด้านความคิดรวบยอด.....	27
การบริหารงานของผู้บริหาร.....	29
ความหมายของการเปลี่ยนแปลง.....	29
ความหมายของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง.....	30
หลักการเปลี่ยนแปลง.....	32
กระบวนการเปลี่ยนแปลง.....	33

บทที่		หน้า
	การกระจายอำนาจการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	39
	การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน.....	48
	อุดมการณ์และหลักการในการจัดการศึกษาของชาติ	52
	แนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้.....	56
	โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง	57
	ข้อมูลพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 4	59
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63
	งานวิจัยในประเทศ.....	63
	งานวิจัยในต่างประเทศ.....	67
	สรุป.....	69
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	70
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	70
	ระเบียบวิธีวิจัย.....	71
	แผนแบบการวิจัย.....	71
	ประชากร.....	72
	กลุ่มตัวอย่าง.....	72
	ผู้ให้ข้อมูล.....	72
	ตัวแปร.....	70
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	73
	การสร้างเครื่องมือ.....	76
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	76
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
	สรุป.....	77
4	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	79
	ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	80
	ตอนที่ 2 วิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหาร	
	โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	81

บทที่	หน้า
ตอนที่ 3	
วิเคราะห์ผลการบริหารงานของผู้บริหาร	
โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง	86
ตอนที่ 4	
วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหาร	
กับผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง	91
5	
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย	93
อภิปรายผล	94
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	98
ข้อเสนอเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	99
บรรณานุกรม	100
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือการวิจัย	108
ภาคผนวก ข หนังสือขอตกลงเครื่องมือการวิจัย.....	111
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นจากการทดลองเครื่องมือ.....	114
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในเก็บรวบรวมข้อมูล.....	118
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	121
ประวัติผู้วิจัย	129

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1. ค่าเฉลี่ยรายด้านของสถานศึกษาที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี จำแนกรายจังหวัด.....	7
2. ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน O-Net ปีการศึกษา 2551 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในเขตตรวจราชการที่ 4	8
3. แสดงประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล.....	73
4. สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	80
5. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม.....	81
6. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะด้านเทคนิค.....	82
7. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะด้านมนุษย์.....	83
8. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านทักษะมโนภาพ.....	85
9. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม	87
10. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการนำการเปลี่ยนแปลง.....	87
11. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้าน การกระจายอำนาจ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.....	88
12. ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้าน การปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา.....	89
13. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการบริหารงาน โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	91

บทที่ 1

บทนำ

ปัจจุบันสังคมไทยเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ด้วยอิทธิพลของเทคโนโลยีที่ทันสมัย มวลเหตุสำคัญมาจากความต้องการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้ก้าวทันต่อการแข่งขันในสังคมโลกจากการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อสังคมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองหรือแม้กระทั่งทางด้านการศึกษา เมื่อสังคมต้องเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน การศึกษาซึ่งเป็นรากฐานสำคัญ ที่จะสร้างความก้าวหน้ารวมทั้งช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ในสังคม เป็นกระบวนการช่วยให้คน ได้พัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ตลอดชีวิตตั้งแต่การวางรากฐานพัฒนาการของชีวิตตั้งแต่แรกเกิด การพัฒนาประเทศก็ต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงให้ทันกับความเจริญก้าวหน้า ด้วย การศึกษาเป็นปัจจัยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถด้านต่างๆ ที่จะดำรงชีพ และประกอบชีวิตได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรวมเป็นพลังสร้างสรรค์การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนได้¹ ดังจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็น ไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข²

การพัฒนาใดๆก็ตามไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารงาน การศึกษาก็เช่นเดียวกัน ต้องมีการเตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคโลกาภิวัตน์ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการ เพื่อให้องค์กรสามารถทำหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น³ ซึ่งวิธีการหรือกลยุทธ์ที่จะสามารถช่วยให้การบริหาร

¹ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ 8 (กรุงเทพฯ: อรรถพลการพิมพ์, 2544), 2.

² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 (กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวาน กราฟฟิค จำกัด, 2542), 10.

³ อธิปัติย์ คลี่สุนทร, ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์ (กรุงเทพฯ : กุรุสภา ลาดพร้าว, 2547), 26.

ประสบผลสำเร็จภายใต้ยุคของการเปลี่ยนแปลงได้นั้น ย่อมต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลายอย่างที่จะช่วยผลักดันให้กลยุทธ์การบริหารไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้ ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด ในการขับเคลื่อนการพัฒนาการบริหารงานให้ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารหน่วยงาน และเป็นผู้นำในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน สำหรับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ และมีส่วนรับผิดชอบอย่างใกล้ชิด ต่อการศึกษา เพื่อที่จะให้การศึกษาเกิดผลอย่างมีคุณภาพ เพราะความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ⁴

การบริหารโรงเรียนในยุคของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องตระหนักอยู่เสมอว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อเป็นการพัฒนาผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จต้องมุ่งมั่นให้บังเกิดความเจริญก้าวหน้าทั้งแก่ตนเองและองค์กรและต้องหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่ปราศจากความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง ไม่มีทางที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ นอกจากนี้ การไม่สนใจที่จะศึกษาเพิ่มเติมหรือมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โอกาสที่จะปรับตัวเพื่อหาแนวทางหรือกลยุทธ์ มาใช้ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา ก็ลดน้อยลงด้วย⁵ การเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จนั้นเป็นเรื่องการวางแผนที่เป็นกระบวนการมากกว่าเรื่องกลยุทธ์ ยิ่งผู้นำฝึกฝนการวางแผนมากขึ้นเท่าไร เขาก็จะสามารถพัฒนาความรู้เรื่องกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านศาสตร์และศิลป์ได้มากขึ้นเท่านั้น⁶

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 หมวด 5 ส่วนที่ 1 มาตรา 39 ความว่า “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงาน

⁴ จันทธานี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : บุ๊คพอยท์, 2545), 123.

⁵ ชัยเสถียร พรหมศรี, สุดยอดผู้บริหาร (กรุงเทพฯ:ธรรมกมลการพิมพ์, 2549), 57.

⁶ Micheal Fullan, เอกสารประกอบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2, 10.

เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง”⁷ และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 44 บัญญัติว่า “ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษาและเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง”⁸ และมาตรา 35 กำหนดให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีฐานะเป็นนิติบุคคล⁹ เพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการ จึงกำหนดนโยบายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ปี พ.ศ. 2550-2551 เกี่ยวกับการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ¹⁰ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานปี พ.ศ. 2551 เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษา โดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษา โดยมีเป้าหมายให้เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ กิจกรรมสำคัญที่เป็นจุดเน้นกลยุทธ์การกระจายอำนาจ และส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาประกอบด้วย ส่งเสริมการกระจายอำนาจในงานบริหารทั่วไป งบประมาณ วิชาการ และบุคคล ไปยังสถานศึกษาและกำหนดมาตรฐานที่แสดงถึงความเข้มแข็งของสถานศึกษา¹¹ จากความเป็นมาดังกล่าว ส่งผลให้การจัดการศึกษามีการกระจายอำนาจการจัดการและการตัดสินใจให้แก่สถานศึกษาโดยตรง เพื่อให้สามารถจัดการ ศึกษาได้ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน รวมทั้งมีอิสระในการจัดการศึกษาและบริหารจัดการ ได้สะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้มีการ

⁷ กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 20.

⁸ เรื่องเดียวกัน, 27.

⁹ กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 (กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 38.

¹⁰ นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ. [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 20 ต.ค.2551, เข้าถึงจาก www.obec.go.th/plan51/planobec51.doc 13

¹¹ นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2550-2551. [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 20 ต.ค.2551, เข้าถึงจาก www.obec.go.th/plan51/planobec51.doc 13

พัฒนาโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ รุ่นที่ 1 ขึ้น ซึ่งการกำหนดหลักเกณฑ์ในการกำหนดประเภทของสถานศึกษา ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 โดยระยะแรกได้แบ่งสถานศึกษาที่รองรับการกระจายอำนาจเป็น 2 ประเภท คือ สถานศึกษาประเภทที่ 1 ได้แก่ สถานศึกษาที่มีลักษณะ ดังนี้ 1) มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ห้าร้อยคนขึ้นไป หรือโรงเรียนและศูนย์การศึกษาพิเศษและ 2) มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาได้มาตรฐาน จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) โดยหมายถึง สถานศึกษาได้มาตรฐาน ตามเกณฑ์การประเมินจาก สมศ. เช่น ได้มาตรฐานรอบแรก (พ.ศ. 2544- 2548) อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยของผลประเมินทั้ง 14 มาตรฐาน มากกว่า 2.50 และไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง หรือ ได้มาตรฐานรอบ 2 (2549-2553) ระดับดี หมายถึง มีค่าเฉลี่ยผลประเมินทั้ง 14 มาตรฐาน เท่ากับหรือมากกว่า 2.75 และได้มาตรฐานระดับดี 11 มาตรฐานขึ้นไป และไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง ส่วนสถานศึกษาประเภทที่ 2 ได้แก่สถานศึกษาที่ไม่เข้าข่ายการเป็นสถานศึกษาประเภทที่ 1¹² โดยโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในเขตตรวจราชการที่ 4 ประกอบด้วย จังหวัด กาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี และ สุพรรณบุรี มีจำนวน 42 โรงเรียน ได้ดำเนินการอบรมหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในปี 2550 และกำหนดโครงสร้างหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยหน่วยการเรียนรู้ 3 หน่วย หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 การบริหาร โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน และหน่วยการเรียนรู้ที่ 3 การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ซึ่งเนื้อหาในการอบรมโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งหวังเพื่อเตรียมความพร้อมแก่ผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถวางแผนการปฏิบัติงานรองรับภารกิจตามร่างกฎกระทรวงฯ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการการศึกษา สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน และ

¹²สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาพ.ศ.2550 (กรุงเทพ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550), 18.

บทบาทของผู้นำในฐานะนิติบุคคลที่จะกระตุ้น ขับเคลื่อนให้เกิดคุณภาพ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ กระจายอำนาจการบริหารและจัดการการศึกษาดังกล่าวได้ และดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ใน สถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ¹³

จากความสำคัญดังกล่าวจึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและสามารถนำพา โรงเรียนไปสู่เป้าหมายของการศึกษาที่หวังไว้ เฮคซิงเกอร์ (Hachinger) กล่าวไว้ว่า ข้าพเจ้าไม่เคย เห็นโรงเรียนเยี่ยมแต่ผู้บริหารแย่ และไม่เคยเห็นโรงเรียนแย่แต่ผู้บริหารเยี่ยม แต่ข้าพเจ้าเคยเห็น โรงเรียนที่แย่เปลี่ยนเป็นโรงเรียนที่เยี่ยม และเป็นที่น่าเสียวใจว่าข้าพเจ้าก็เห็นโรงเรียนยอดเยี่ยมเสื่อม ถอยไปในเวลาอันรวดเร็ว ทั้งเจริญ รุ่งเรืองและการเสื่อมถอยของโรงเรียนในแต่ละกรณีล้วนมี สาเหตุมาจากคุณภาพของผู้บริหาร¹⁴ ผู้บริหารสถานศึกษา จึงเป็นบุคคลสำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อน กระบวนการเปลี่ยนแปลงและบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นอกจากนี้จะต้องเป็นผู้บริหาร ที่มี ลักษณะที่สำคัญของนักบริหารทั่วไป เช่น การมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารจัดการด้าน ต่างๆ โดยเฉพาะการเป็นผู้นำทางด้านการวิชาการแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ยัง ต้อง มีลักษณะโดดเด่นเฉพาะคน เช่น มีความรู้ ความสามารถอย่างดั่งแท้ มีความสามารถในการ เป็นผู้นำนักพัฒนา ผู้กล้า นำ กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลงที่จะเชื่อมโยงการจัดการ ในด้านต่างๆ ของสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ¹⁵ การบริหาร โรงเรียนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่จะต้องขึ้นอยู่กับ ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และควรจะทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีทำตัวให้ทุกคน เข้าถึงได้ง่ายการที่จะสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องอาศัยปัจจัย หลายประการ เช่น ความรู้ ความสามารถของผู้นำ การตัดสินใจที่มีคุณภาพ ระดับความจริงจังของ ผู้นำ การมุ่งมั่นในเป้าหมาย¹⁶ คุณสมบัติดังกล่าว จะต้องใช้ทักษะในการบริหารงานที่เหมาะสมที่จะ นำความสามารถมาใช้ในการบริหารจัดการ ได้อย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับความเห็นของ แคทซ์ (Katz) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะพื้นฐาน 3 ประการ ของนักบริหาร ต้องประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิค

¹³ เอกสารหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหาร การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 10 ต.ค.2551, เข้าถึงจาก www.nidtep.go.th/nidtep/articles/sanj5.doc

¹⁴ Fred M. Hechinger อ้างถึงใน ถวิล มาตรฐาน, การปฏิรูปการศึกษา: โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารจัดการ (School Based Management) (กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2544), 128.

¹⁵ เรื่องเดียวกัน.

¹⁶ ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข, สลายแรงต้าน...เมื่อต้องเปลี่ยนแปลง. [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 8 ก.ย. 2550, เข้าถึงจาก <http://dnfe5.nfe.go.th/localdata/webimags/story249pressure.html>

(Technical skills) ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) และทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) ผู้บริหารที่มี ทักษะ 3 ประการนี้ จึงจะประสบความสำเร็จในการบริหารงาน¹⁷ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องมีการพัฒนาทักษะผู้บริหารให้มีศักยภาพในการทำงานทุกๆด้านเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะผู้บริหารนับว่าเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการบริหาร โรงเรียน ภารกิจของโรงเรียนจะสัมฤทธิ์ผลได้มากน้อยเพียงใดนั้น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างยิ่งต่อการบริหารงาน ในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาและริเริ่มงานต่างๆของโรงเรียนให้บรรลุตามนโยบาย อนึ่งในการบริหาร โรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นบุคลากรหลักในการประสานสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อให้กิจกรรมต่างๆสามารถดำเนินไปได้ด้วยความราบรื่นและเกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนและอาจกล่าวได้ว่า คุณภาพการศึกษาจะบังเกิดผลหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถนะในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นสำคัญ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ ความเข้าใจในสถานะเกี่ยวกับภารกิจของงานภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

ปัญหาการวิจัย

นับจากที่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 จนถึงปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นกับการศึกษาไทย อาทิเช่น การปรับโครงสร้างหน่วยงานให้มีเอกภาพมากขึ้น มีการจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หรือ สมศ. เป็นองค์การมหาชน มีหน้าที่ประเมินคุณภาพภายนอกและรับรองมาตรฐานสถาบันการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา¹⁸ โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้ประเมินผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ พบว่า ค่าเฉลี่ยรายด้านของสถานศึกษาที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี จำนวนรายจังหวัด¹⁹ มีรายละเอียด ดังนี้

¹⁷ Robert L. Katz, "Skill of an Effective Administrator," Harvard Business Review 33, 1 (January-February 1955): 33-42.

¹⁸ กระทรวงศึกษาธิการ, ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง(พ.ศ. 2552-2561) (กรุงเทพฯ ฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2552), 1.

¹⁹ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, แผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 (พ.ศ. 2553-2556) (กาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี สุพรรณบุรี), (ม.ป.ท., 2552), 42.

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยรายด้านของสถานศึกษาที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี จำแนกรายจังหวัด

ด้านผู้เรียน		ด้านครู		ด้านผู้บริหาร	
จังหวัด	ค่าเฉลี่ย	จังหวัด	ค่าเฉลี่ย	จังหวัด	ค่าเฉลี่ย
ค่าเฉลี่ยรายด้านสูงสุด/ต่ำสุด					
ราชบุรี	63.39	กรุงเทพฯ	66.87	กรุงเทพฯ	76.97
หนองบัวลำภู	36.64	หนองบัวลำภู	12.31	หนองบัวลำภู	18.87
ค่าเฉลี่ยรายด้านของจังหวัดในเขตตรวจราชการที่ 4					
ราชบุรี	63.39	ราชบุรี	51.03	ราชบุรี	74.21
นครปฐม	59.04	นครปฐม	49.59	นครปฐม	73.22
กาญจนบุรี	58.42	กาญจนบุรี	48.51	กาญจนบุรี	70.27
สุพรรณบุรี	55.42	สุพรรณบุรี	45.13	สุพรรณบุรี	64.57
รวมค่าเฉลี่ย	59.02	รวมค่าเฉลี่ย	48.56	รวมค่าเฉลี่ย	70.55

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ,แผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 (พ.ศ. 2553-2556) (กาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี สุพรรณบุรี), (ม.ป.ท.,2552), 42.

ผลการประเมินดังกล่าว สะท้อนให้เห็นว่า ค่าเฉลี่ยด้านผู้บริหารของจังหวัดในเขตตรวจราชการที่ 4 มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าค่าเฉลี่ยของกรุงเทพฯ ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของประเทศ และจากผลการประเมินมีบางโรงเรียนในเขตตรวจราชการที่ 4 มีผลการประเมินด้านผู้บริหารอยู่ในเกณฑ์พอใช้²⁰ นอกจากนี้ยังพบว่ามีปัญหาด้านประสิทธิภาพของการบริหารจัดการที่ต้องเร่งพัฒนา และปรับปรุง²¹ และจากการประเมินรอบสองของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่าสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและ

²⁰ บทสรุปสำหรับผู้บริหาร การประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 8 ก.ย.2550, เข้าถึงจาก

<http://dnfe5.nfe.go.th/localdata/webimags/story249pressure.html>

²¹ กระทรวงศึกษาธิการ,ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง(พ.ศ. 2552-2561) (กรุงเทพฯ : บริษัทพรินทติ้งกราฟฟิค จำกัด, 2552), 2.

มัธยมศึกษาจำนวน 22,425 แห่ง มีถึงร้อยละ 79.7 ที่ได้มาตรฐานและร้อยละ 20.3 ที่ต้องได้รับการพัฒนา²² และจากสรุปผลการติดตามและประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประจำปีงบประมาณ 2551 ระยะที่ 2 (A3) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่าโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกโรงเรียนที่ได้รับการประเมินภายนอกรอบสอง มีผลการประเมินบางมาตรฐานอยู่ในระดับพอใช้หรือปรับปรุง²³ ส่วนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน O-Net ปีการศึกษา 2551 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในเขตตรวจราชการที่ 4²⁴ มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน O-Net ปีการศึกษา 2551 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในเขตตรวจราชการที่ 4

จังหวัด	คะแนนเฉลี่ยรายวิชา					คะแนนเฉลี่ยรวมทุกวิชา	
	ภาษาไทย	สังคม	อังกฤษ	คณิตฯ	วิทย์	จำนวน นร.	ค่าเฉลี่ย
เขตตรวจราชการที่ 4	42.22	42.56	32.60	33.21	40.61	40,322	38.24
ราชบุรี	42.63	42.41	32.97	33.52	40.84	10,184	38.47
นครปฐม	43.35	44.06	34.25	34.35	42.51	12,192	39.70
กาญจนบุรี	40.56	41.01	30.93	31.86	38.48	8,691	36.57
สุพรรณบุรี	41.83	42.22	31.60	32.65	39.85	9,255	37.63

จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น พบว่าสถานศึกษายังมีปัญหาในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะผลประเมินคุณภาพภายนอก หรือ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนตกต่ำ ล้วนเป็นปัญหาที่ผู้บริหารใน

²² เรื่องเดียวกัน,

²³ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สรุปผลการติดตามและประเมินผลการขับเคลื่อนนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประจำปีงบประมาณ 2551 ระยะที่ 2(A3) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย, 2552), 84.

²⁴ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน O-Net ปีการศึกษา 2551 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในเขตตรวจราชการที่ 4 [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 12 เม.ย.2553, เข้าถึงจาก http://www.inspect6.moe.go.th/inspect6_2008/files/acchievement/acchievement51.htm

ฐานะที่เป็นบุคคลที่มีหน้าที่เป็นผู้นำจะปิดความรับผิดชอบไม่ได้ เพราะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การและการจัดการทุกระดับ²⁵ การที่โรงเรียนจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะในการบริหารงานเป็นสำคัญ ซึ่งทักษะในการบริหารงานนั้นประกอบด้วยทักษะพื้นฐาน 3 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านมโนภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมีทักษะดังกล่าวเพื่อนำโรงเรียนไปสู่การพัฒนาอย่างแท้จริง

สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ดำเนินการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษา พบปัญหาที่ต้องเร่งปรับปรุงแก้ไขและสานต่อในด้านประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมรวมทั้งการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ยังไม่มีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการเท่าที่ควร²⁶ และจากรายงานการติดตามนโยบายการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ งวดที่ 1 ประจำปีงบประมาณ 2551 ในเขตตรวจราชการที่ 4 พบอุปสรรคด้านสถานศึกษายังไม่พร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจ เช่น จำนวนและความสามารถของบุคลากร รวมทั้งบุคลากรยังไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ส่งผลให้การบริหารจัดการภายในไม่เข้มแข็ง การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ขาดความชัดเจนในเรื่องเกี่ยวกับการให้ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านของสถานศึกษา และความชัดเจนของนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติซึ่งกำหนดอย่างกว้างๆ บางครั้งอาจสับสนเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจหน้าที่ อาจทำให้ละเลยการปฏิบัติในบางเรื่องและบางเรื่องหากปฏิบัติตามกรอบภารกิจที่กำหนด เป็นการเพิ่มขึ้นขั้นตอนการปฏิบัติงานมากมาย ซึ่งอาจก่อให้เกิดการล่าช้า²⁷ ซึ่งการกระจายอำนาจนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำเป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ และเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นนักประสานในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน รวมทั้งมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียน ได้ตรงความเป็นจริง ซึ่งล้วนแต่เป็นทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารงานเพื่อรองรับการกระจายอำนาจทั้งสิ้นนอกจากนั้นการที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ

²⁵ กระทรวงศึกษาธิการ, เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2550), 2.

²⁶ กระทรวงศึกษาธิการ, ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง(พ.ศ. 2552-2561) (กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2552), 6.

²⁷ เรื่องเดียวกัน, 51.

หรือไม่ ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของผู้บริหารและต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำนักพัฒนา ผู้กล้า นำ กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลงที่จะเชื่อมโยงการจัดการในด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ²⁸ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายต่างๆที่จะนำมาปฏิบัติในโรงเรียนและต้องอาศัยความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารเป็นสำคัญ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา ทักษะการบริหารและผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยที่ได้มาปรับปรุงและพัฒนาเพื่อการบริหาร โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับความสำคัญและปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4
2. เพื่อทราบผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4

ข้อคำถามของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางค้นหาคำตอบในการวิจัยไว้สามประการ ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 อยู่ในระดับใด

²⁸ สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาพ.ศ.2550 (กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550), 18.

2. ผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังกัดเขตตรวจราชการ
ที่ 4 อยู่ในระดับใด

3. ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์กับผลการบริหารงานของผู้บริหารในโรงเรียนผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 หรือไม่

สมมุติฐานของการวิจัย

เพื่อให้การตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัยเป็นไปตามความมุ่งหมายที่วางไว้ผู้วิจัยได้
ตั้งสมมุติฐานทางการวิจัย ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง
2. ผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง
3. ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์กับผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง

ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีวิเคราะห์เชิงระบบ (Systems approach) ตามแนวคิด
ของ แคทซ์ (Katz) และ คานท์ (Kahn) มาเป็นกรอบการวิจัยโดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์
ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) และองค์ประกอบทั้งหมด
มีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกขององค์การ²⁹ ปัจจัยการนำเข้า ประกอบ
ไปด้วย บุคลากร วัสดุอุปกรณ์งบประมาณ โดยผ่านกระบวนการบริหาร การจัดการเรียนการสอน
และกระบวนการนิเทศ ผลผลิตที่ได้ คือ ผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพึงพอใจของชุมชน ซึ่งการที่จะมีผลผลิตที่มีคุณภาพได้
นั้นต้องมีปัจจัยนำเข้าที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพจึงจะส่งผลไปยังผลผลิตที่จะเกิดขึ้น หลังผ่าน
กระบวนการบริหาร การจัดการเรียน การสอนและกระบวนการนิเทศ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ
ควรมีทักษะการบริหารที่ดี เพราะการจะปฏิบัติงานใดๆก็ตาม ควรมีความรู้ ความเข้าใจในงาน
ด้านนั้นๆอย่างแท้จริงจึงจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ ทักษะการบริหารพื้นฐานที่สำคัญ ของ
แคทซ์ (Katz) ที่ได้ศึกษาและวิเคราะห์ คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับ

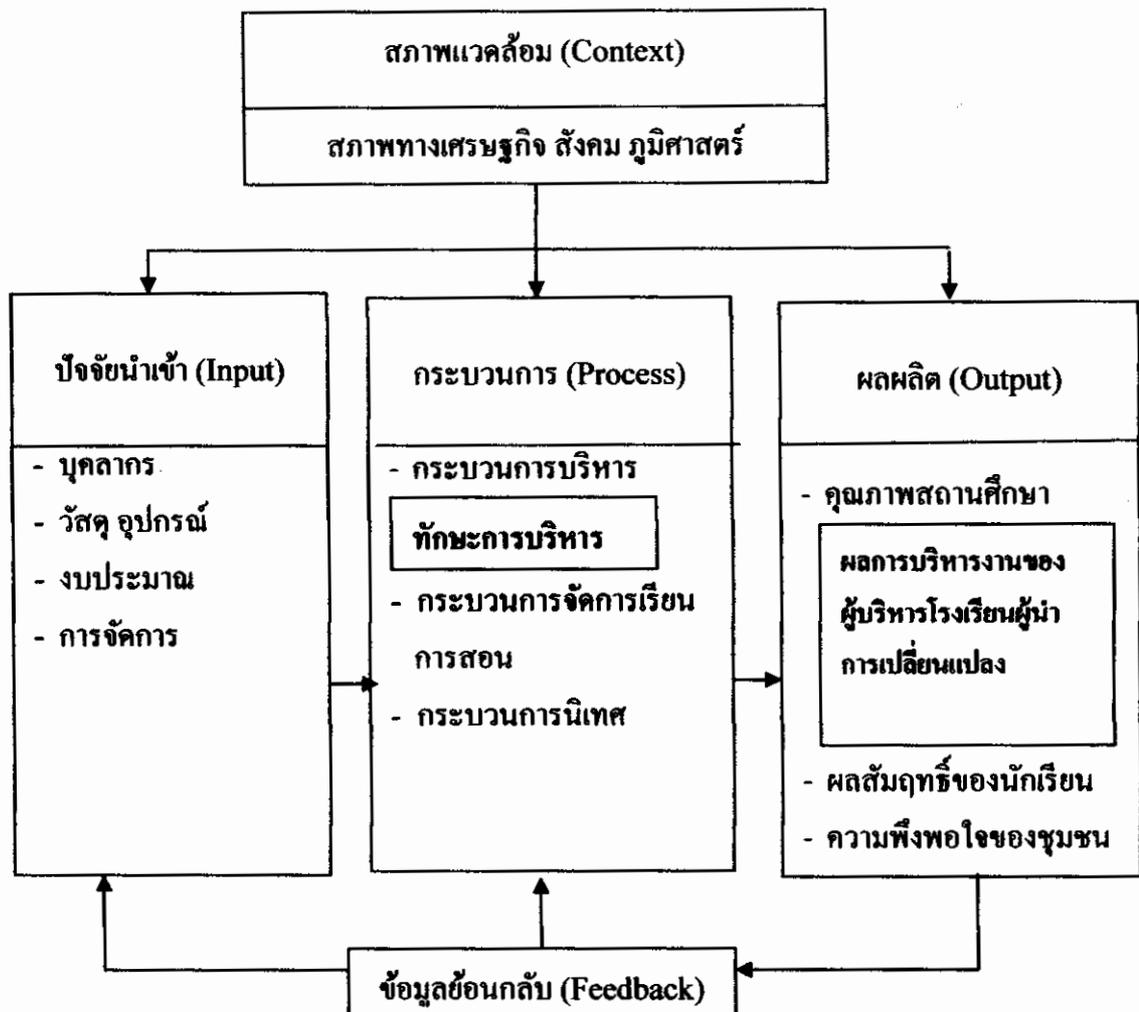
²⁹ Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2nd ed. (New
York : John Wiley and Son, 1978), p 20.

ทักษะพื้นฐาน 3 ประการ คือ ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ทักษะด้านมนุษย์ (Human skills) และทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual skills) แฮร์ริส (Harris) ได้นำทักษะการบริหารทั้ง 3 ทักษะของ แคทซ์ (Katz) มาขยายความว่า ทักษะมีความคล้ายคลึงกับกระบวนการ แต่มีความแน่นอนและง่ายกว่า และใช้กับงานต่างๆ ได้ เช่น การบริหาร การนิเทศการศึกษา³⁰ ส่วนซิทเทอลี (Sitterly) มีความเห็นคล้ายกับ แคทซ์ (Katz) ว่า ทักษะพื้นฐานของผู้บริหารมี 3 ทักษะ คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และทักษะทางมโนภาพ³¹ ส่วนผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย การนำการเปลี่ยนแปลง การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา³² ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเป็นตัวอย่างและเป็นผู้นำการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง มุ่งบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพโดยการใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่มุ่งยกระดับให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวที่เกิดขึ้นจากนโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา จึงทำให้ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเองให้ทันสมัยและพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะการบริหาร ที่สามารถประยุกต์องค์ความรู้ของตนกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ ดังแผนภูมิที่ 1

³⁰ Ben M. Harris, Supervisory Behavior in Education, 3rded. (Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall,Inc.,1985), 16-19.

³¹ Connie ,Sitterly. The Woman Manager: How to Develop Essential Skills for Success. (London: Kogan Page,1993), 22-23.

³² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คู่มือการติดตามประเมินผลและตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาประเภทที่ 1 รุ่นที่ 2 [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 13ธ.ค.2551, เข้าถึงจาก hrd.obec.go.th/News51/Sep/8/kpi.doc



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

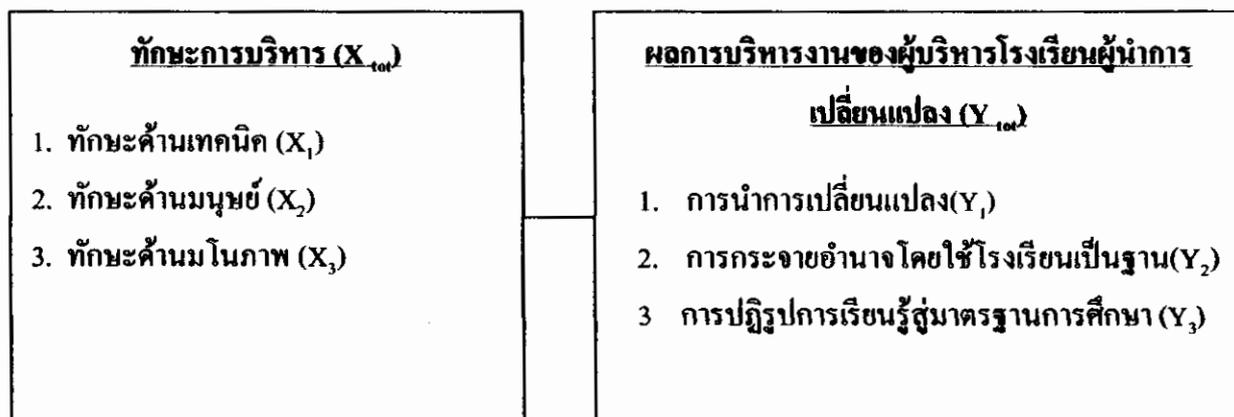
ที่มา : Daniel Katz, and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, 2nd ed. (New York : John Wiley & Son, 1978), 20.

: Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administration," *Harvard Business Review* 33, (January-February 1974):33-42.

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน.คู่มือการติดตามประเมินผลและตัวชี้วัดความสำเร็จ โครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาประเภทที่ 1 รุ่นที่ 2 [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 13 ธ.ค. 2551, เข้าถึงจาก hrd.obec.go.th/News51/Sep/8/kpi.doc

ขอบเขตของการวิจัย

ทักษะการบริหาร เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมการศึกษาอย่างมากมาย ทักษะการบริหารที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดี ทักษะจะเกิดขึ้น ได้ย่อมต้องมีการฝึกฝนทักษะในแต่ละบุคคล ซึ่งในแต่ละคนมีความถนัดและความสามารถแตกต่างกัน และไม่เท่าเทียมกัน แต่ถ้าหากผู้บริหารที่สนใจศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาทักษะของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ก็จะสามารถประสบผลสำเร็จในการบริหารได้ แคทซ์ (Katz) ได้ศึกษาและวิเคราะห์ คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐาน 3 ประการ คือ ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ทักษะด้านมนุษย (Human skills) และ ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual skills) การเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้บริหารที่สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น มีกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ด้านผู้บริหาร ทั้งหมด 3 ด้าน คือ 1) การนำการเปลี่ยนแปลง 2) การกระจายอำนาจ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) การการปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาการวิจัย โดยมุ่งศึกษาทักษะการบริหารของ แคทซ์ (Katz) ประกอบด้วย ทักษะการบริหารที่จำเป็นต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วน ผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ครอบคลุมเนื้อหาการวิจัยซึ่งมีขอบข่ายเฉพาะด้านผู้บริหารทั้งหมด 3 ด้าน ดังนี้ 1) การนำการเปลี่ยนแปลง 2) การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) การปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา ตามแนวการติดตามประเมินผลและตัวชี้วัดความสำเร็จ โครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ประเภทที่ 1 รุ่นที่ 2 ของสำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 2: ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administration," Harvard Business Review 33, (January-February 1955):33-42.

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.สำนักงานพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน.คู่มือการติดตามประเมินผลและตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาประเภทที่ 1 รุ่นที่ 2 [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 13ธ.ค..2551, เข้าถึงจาก hrd.obec.go.th/News51/Sep/8/kpi.doc

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ทักษะการบริหาร คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อบริหารจัดการงานที่ต้องผู้บริหารรับผิดชอบในโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ส่งผลไปสู่ให้นักเรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ ประกอบด้วย ทักษะพื้นฐาน 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) 2) ทักษะด้านมนุษย์ (Human skills) และ 3) ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual skills)

ผลการบริหารงานของผู้บริหาร คือ ประสิทธิภาพการทำงานของผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการ ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการ ไปสู่สถานศึกษานำร่อง ประกอบด้วยการบริหารงาน 3 ด้าน คือ 1) การนำการเปลี่ยนแปลง 2) การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) การการปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา

โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาโดยโรงเรียนกลุ่มนี้เป็นโรงเรียนนำร่องในการบริหารจัดการเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ รุ่นที่ 1 ของกระทรวงศึกษาธิการ

เขตตรวจราชการที่ 4 เป็นหน่วยงานภายในมีฐานะเทียบเท่าสำนักในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 4 จังหวัด คือ จังหวัดนครปฐม สุพรรณบุรี ราชบุรี และกาญจนบุรี ซึ่ง และมีหน้าที่ดังต่อไปนี้ 1) ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตรวจราชการ 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุนการตรวจราชการ นิเทศ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติราชการตามนโยบายและแผนการติดตามและประเมินผลของกระทรวง 3) วิจัยและพัฒนาาระบบและประสานเครือข่ายการตรวจราชการ การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลของกระทรวงศึกษาธิการ 4) ปฏิบัติการร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญในบทที่ 2 นี้ เป็นการศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร แหล่งความรู้ต่างๆ พร้อมกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา ทักษะการบริหารและ การบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถจำแนกเรื่องที่จะศึกษาได้ดังนี้ ทักษะการบริหาร และการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลพื้นฐานของเขตตรวจราชการที่ 4 และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทักษะการบริหาร

การบริหารงานจะประสบผลสำเร็จได้หรือไม่ย่อมต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีคุณภาพ เพราะผู้บริหารคือ ตัวจักรสำคัญที่จะเชื่อมการทำงานแต่ละฝ่ายให้มีความสัมพันธ์กันและมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันตั้งไว้ ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานย่อมต้องสั่งสมประสบการณ์การทำงาน และฝึกฝนทักษะที่พึงประสงค์อย่างสม่ำเสมอ

ความหมายของการบริหาร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายแตกต่างกัน ดังนี้ จันทรานี สงวนนาม มีความเห็นว่า การบริหารเป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยี ให้เกิดประโยชน์สูงสุด¹ ด้านอชิปัตย์ คลีสุนทร กล่าวว่า การบริหารคือ การหาทางทำงานให้สำเร็จ การทำงานให้สำเร็จได้นั้น มีวิธีการอยู่มากมายหลายวิธีที่ผู้บริหารทั้งหลายได้ใช้ความรู้ ความสามารถ เลือกวิธีที่เหมาะสมกับสภาพความรู้ ความสามารถเลือกวิธีที่เหมาะสมตามสภาพความต้องการและสภาพ

¹ จันทรานี สงวนนาม, ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (กรุงเทพฯ: บัณฑิต
พอยท์, 2545), 11.

แวดล้อมมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้² ส่วนดริคเกอร์ (Drucker) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารว่าเป็นการทำให้งานต่างๆ ลุ่่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นคนทำ³ เทอร์รี่ (Terry) อธิบายว่า การบริหารคือ กระบวนการของวางแผน การจัดการ การจูงใจและการควบคุมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การโดยใช้ทรัพยากรมนุษย์และอื่นๆที่มีอยู่⁴

สรุป โดยรวม การบริหาร คือ การบูรณาการระหว่างศาสตร์และศิลป์ในการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถเฉพาะตนเอง และ ทักษะด้านต่างๆไม่ว่าจะเป็น ด้านการวางแผน การจัดการ หรือ การจูงใจ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มุ่งเป้าหมายให้องค์การประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรที่มีอยู่

ความสำคัญของทักษะการบริหาร

ทักษะการบริหารในแต่ละด้านนั้น ในแต่ละบุคคลย่อมมีทักษะแต่ละด้าน ไม่เท่ากัน แต่ทักษะสามารถเกิดขึ้นจากการฝึกฝน อบรม และจากประสบการณ์ที่ได้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้มีผู้ที่แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของทักษะการบริหาร ทั้งนักวิชาการต่างประเทศและในประเทศ ดังนี้ แคทซ์ (Katz) กล่าวถึงทักษะทั้งสาม ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางมโนภาพ เป็นสิ่งสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน การที่ผู้บริหารคนใดควรมีทักษะใดมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารในสถานศึกษา ดังนี้ ทักษะด้านเทคนิค จะมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับต่ำที่สุด ความสามารถทางเทคนิคจะลดน้อยลงถ้าระดับการบริหารสูงขึ้น ผู้บริหารที่อยู่ในระดับการบริหารที่สูงมาก แทบจะไม่ต้องใช้ทักษะทางเทคนิคเลย แต่จะมอบหมายงานให้ทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านปฏิบัติงานแทน ส่วนทักษะทางมนุษย์มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารในทุกๆระดับ เพราะผู้บริหารทุกคนต้องมีการปฏิสัมพันธ์กันจึงจะสามารถทำให้งานประสบผลสำเร็จ ส่วนทักษะทางมโนภาพเป็นทักษะที่ผู้บริหารระดับสูงต้องใช้มากที่สุด เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดคน โยบาย และการปฏิบัติงานในขอบข่ายกว้างๆ

² อธิปัติย์ คลีสุนทร, “ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์,” วารสารวิชาการ 7, 4(2547) : 26.-28.

³ Peter F. Drucker, Management : Tasks, Responsibility, Practices (London : Pan Book Ltd,1979), 9.

⁴ George R. Terry, Principles of Management (Illinois : Richard D. Irwin., 1979),4.

ซึ่งผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางจะใช้ทักษะด้านนี้น้อยกว่าผู้บริหารระดับสูง⁵ เอกชัย กิ่งสุขพันธ์ ได้กล่าวถึง ผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบันควรมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) มองกว้างไกล อย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic management) ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน กำหนดนโยบาย และวิธีการทำงานที่ชัดเจน
- 2) สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ (Analyze situations) เพื่อกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้บรรลุตามเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม
- 3) ไวต่อการรับรู้ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทั้งจะต้องรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือ ของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับอย่างเหมาะสม
- 4) ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล (Effective communication) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เป็นอย่างดี
- 5) ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human resource management) เพื่อสามารถวางแผนบุคลากร สรรหาคัดเลือก กำหนดระบบค่าจ้าง เงินเดือน ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงแนวคิด ทศนคติ ความยึดอัดใจ ความไม่พอใจต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 6) มีคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเห็นเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้เป็นแบบอย่างไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่ การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองไม่ว่าจะเป็นทางตรงและทางอ้อม⁶ ความสำคัญของแต่ละทักษะมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารแต่ละระดับไม่เท่ากัน แต่ทักษะในแต่ละด้านนั้น ถ้าหากผู้บริหารคนใดยังมีทักษะในด้านนั้นๆ ไม่เพียงพอต่อการบริหารงานก็สามารถฝึกฝนได้เช่นกัน

ทักษะการบริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงาน เพราะทักษะในการปฏิบัติงาน คือ ความสามารถ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งทักษะจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความสนใจใฝ่หาความรู้ โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ องค์ความรู้ที่ได้มาประยุกต์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคล เพื่อให้การทำงาน

⁵ Robert L. Katz, "Skill of an Effective Administrator," *Harvard Business Review* 33, 1 (January-February 1955):33-42.

⁶ เอกชัย กิ่งสุขพันธ์, *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพมหานคร : สุภาพใจ, 2538), 19-20.

เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับแนวความคิดของ แคทซ์ (Katz) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่านักบริหารที่ประสบความสำเร็จต้องประกอบไปด้วย ทักษะพื้นฐาน 3 ประการ คือ ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills) คือความสามารถในการใช้ความรู้ ความสามารถ เทคนิค และเครื่องมือที่จำเป็นเพื่อผลสำเร็จของงานที่ได้มาจากประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรม รวมทั้งมีความชำนาญในการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skills) คือ ความสามารถในการตัดสินใจทำงานร่วมกับคนอื่น การจูงใจ การสร้างความร่วมมือระหว่างทีมงาน และทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) คือ ความสามารถเข้าใจองค์การได้อย่างลึกซึ้งว่าองค์การโดยรวมมีลักษณะอย่างไร และเกี่ยวข้องกับส่วนย่อยต่างๆ ในองค์การอย่างไร⁷ แฮร์ริส (Harris) ได้นำทักษะการบริหารทั้งสามทักษะของแคทซ์ (Katz) มาขยายความว่า ทักษะมีความคล้ายคลึงกับกระบวนการ แต่มีความแน่นอนและง่ายกว่า และใช้กับงานต่างๆ ได้ เช่น การบริหาร การนิเทศการศึกษา⁸ ส่วนซิทเทิลลี (Sitterly) กล่าวว่า ทักษะพื้นฐานของผู้บริหารมี 3 ทักษะ คือ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางการทำงานร่วมกับคน และทักษะทางมโนภาพ⁹ วอร์เนอร์ (Worner) เห็นว่า ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษา ผู้นิเทศจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะพื้นฐาน 6 ประการ คือ 1) ทักษะด้านเทคโนโลยี (Technological skills) 2) ทักษะด้านการกำหนดนโยบาย (Policy making skills) 3) ทักษะด้านการบริหารบุคลากร 4) ทักษะด้านการวิจัย (Research skills) 5) ทักษะด้านการใช้ทรัพยากร (Resource skills) และ 6) ทักษะด้านการบริหารคน (Personal management skill)¹⁰

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนจะบริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยทักษะสำหรับผู้บริหารหลายประการ ดังนี้ 1) ทักษะด้านการเป็นผู้นำ เป็นทักษะพื้นฐานในการเป็นผู้นำทางด้านกรวางแผน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การ

⁷ Robert L. Katz, "Skill of an Effective Administrator," *Harvard Business Review* 33, 1 (January-February 1955):33-42.

⁸ Ben M. Harris, *Supervisory Behavior in Education*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall, Inc., 1985), 16-19.

⁹ Connie Sitterly. *The Woman Manager: How to Develop Essential Skills for Success* (London: Kogan Page, 1993), 22-23.

¹⁰ Wayne Worner, "Survival Kit for Supervisors," *Educational Leadership* 39, 4 (January 1982): 258-259.

จัดการและการดำเนินงาน การมอบหมายงาน และการประเมินผล ทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การบริหารงานเป็นทีม การตัดสินใจ เป็นต้น 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถในการเข้ากับบุคคลต่างๆ บางครั้งเรียกว่า ทักษะในการครองคน ได้แก่ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การประสานงาน การแสดงภาวะผู้นำ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ ความเข้าใจการทำงานของกลุ่มคน การจูงใจหรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มทำงาน 3) ทักษะการบริหารงานบุคคล 4) ทักษะด้านเทคนิค ได้แก่ ทักษะในการจัดหา การเงิน การจัดซื้อจัดจ้าง งานบุคคล การจัดระบบงาน การบัญชี งานสารบรรณ 5) ทักษะด้านการศึกษา ได้แก่ ทักษะการสอน การวัดผลการศึกษา การนิเทศ การนำแหล่งวิทยากรมาใช้ให้เป็นประโยชน์ 6) ทักษะด้านการสร้างความคิด เป็นทักษะที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นทักษะในการคาดการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ปัญหาการบริหาร การวางแผน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 7) ทักษะด้านการประเมินผล เป็นความสามารถในการประเมินผล ซึ่งอาจจะประเมินได้โดยการออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการสังเกต¹¹ ส่วน เดรกและโรว์ (Drake and Roe) ได้เสนอแนะว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนนั้นควรมี 5 ทักษะ โดยเพิ่มจากทฤษฎี 3 ทักษะ ของ แคทซ์ (Katz) อีก 2 ทักษะ ซึ่งทักษะที่เพิ่มคือทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and instructional skills) และทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skills) ซึ่ง 2 ทักษะนี้มีความหมายดังนี้ 1) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and instructional skills) หมายถึง ความเป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการสอนและการเรียน มีภูมิรู้และเป็นนักวิชาการที่ดีในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและ 2) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive skills) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะพัฒนาได้และเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างทักษะในด้านอื่นๆ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพได้ ถ้าปราศจากความรู้และไม่สามารถใช้ความรู้ในทางที่มีความหมายได้สร้างสรรค์¹²

คุณวุฒิ คนฉลาด ได้สรุปว่าผู้บริหารและผู้นำที่มีคุณภาพและนำไปสู่ความสำเร็จมีอยู่ 5 ประการ คือ 1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skills) ประกอบด้วย คุณลักษณะต่างๆ ดังนี้ความซื่อสัตย์และความมั่นคง ความไวต่อความรู้สึก ความร่วมมือ ยึดหยุ่น การให้ความสนับสนุนผู้ร่วมงาน มีความเชื่อมั่นต่อตนเอง ความรับผิดชอบและความอิสระ วุฒิภาวะทาง

¹¹ Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Strarat, Supervision Human Perspective, 3rd Ed. (New York :Mcgraw-Hill.,1983),119-120.

¹² Thelbert L. Drake and Willam H. Roe, The Principleship, 3rd ed. (New York : Macmillan,1986),30.

อาหาร ความสุขในการทำงาน เป็นผู้บริหาร เป็นตัวอย่างที่ดี เข้าพบได้ง่าย มั่นใจในคนอื่นใช้พลังอำนาจอย่างฉลาด 2) มีทักษะด้านเทคนิคและมนุษยสัมพันธ์ (Technical / human relations skills) ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ เป็นผู้ฟังที่ดี สามารถในการสร้างทีมงาน มีความซื่อสัตย์ ให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานสำเร็จ สอนแนะและสนับสนุนผู้อื่น วางแผนระยะสั้นและสนับสนุนผู้อื่น มีความสามารถในการบริหาร 3) มีทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ ความสามารถในการคัดเลือกบุคคลมาทำงาน มีความสามารถดี เป็นนักสื่อสารบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ วางเป้าหมายและวางแผนชัดเจน ปฏิบัติงานให้สำเร็จ ยอมรับในความล้มเหลวสามารถนำคนและกลุ่มได้ 4) มีทักษะด้านความคิด – เทคนิค (Conceptual / technical skills) ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ มีสติปัญญาสูง ความสามารถในการตัดสินใจ ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย สามารถมอบหมายงานได้ รู้จักการเลือกโอกาส มุ่งมั่นเพื่อความเป็นเลิศ ฝึกคนให้เกิดความรับผิดชอบ มีความสนใจและความสามารถหลายด้าน 5) มีทักษะด้านความคิด (Conceptual skills) ประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้วิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้สร้างแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจ มุ่งมั่นให้ก้าวหน้า ความคิดสร้างสรรค์ มีความกล้าหาญ เป็นผู้กล้าเสี่ยง มีความผูกพันกับองค์กร ติดตามผลงาน¹³ สურศักดิ์ ปาเฮ กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) คุณลักษณะพื้นฐาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 คุณลักษณะคือ ความรู้ความสามารถด้านสารสนเทศ และความรู้ทางวิชาชีพ 2) คุณลักษณะเฉพาะ/ความสามารถและทักษะเฉพาะตัว คือ ภาวะผู้นำ ความรู้เท่าทันสถานการณ์ ทักษะทางสังคม ทักษะการวิเคราะห์ปัญหา การควบคุมอารมณ์ พฤติกรรมกล้าเสี่ยง การเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและการมีวิสัยทัศน์ 3) คุณลักษณะเชิงบูรณาการ คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น และความใฝ่รู้¹⁴

จากทักษะการบริหารที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยทักษะการบริหารของแต่ละบุคคล ซึ่งทักษะแต่ละด้านของแต่ละบุคคลไม่เท่ากัน อีกทั้งผู้บริหารแต่ละระดับย่อมมีความชำนาญทักษะแต่ละด้านไม่เท่าเทียมกันด้วย ทักษะการบริหารที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารที่เปลี่ยนแปลงที่ได้ จากแนวความคิดของแกทซ์ (Katz) มีทักษะที่จำเป็น 3 ด้าน สามารถอธิบายอย่างละเอียดได้ ดังนี้

¹³ คุณวุฒิ คนฉลาด, ภาวะผู้นำ (ชลบุรี:ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540), 43-45.

¹⁴ สურศักดิ์ ปาเฮ, “สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ,” วารสารข้าราชการครู 21,1 (ตุลาคม-พฤศจิกายน 2543) : 27-33.

1. **ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills)** หมายถึง ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในงานใดงานหนึ่ง รู้วิธีการทำงานและกระบวนการในการทำงานเพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างมีคุณภาพ และรวดเร็ว แคทซ์ (Katz) กล่าวว่า ทักษะทางเทคนิค เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะใช้ความรู้ ความสามารถ กระบวนการ ขั้นตอน การใช้เครื่องมือต่างๆที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติ การศึกษาเพิ่มเติม และการฝึกอบรม¹⁵ ส่วน เดรก และโรว์ (Drake and Roe) กล่าวว่า ทักษะทางด้านเทคนิคเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีความเชี่ยวชาญในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและเทคนิควิธีการในการทำกิจกรรม¹⁶ คูนต์ซ์และเวห์ริช (Koontz and Wehrich) ให้ความเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านเทคนิค ว่าเป็นความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้และความชำนาญ รวมถึงวิธีการ กระบวนการและระเบียบการ ดังเช่นการใช้เครื่องมือช่วยในการทำงาน และใช้ความสามารถทางเทคนิคพิเศษ¹⁷ แฮร์ริส (Harris) มีความเห็นว่าทักษะทางด้านเทคนิค ได้แก่ การพูด(Speaking) การเขียน(Writing) การอ่าน(Reading) การฟัง(Listening) การจัดลำดับเรื่อง (Outlining) เขียนแผนภูมิ (Graphing) วาดภาพ(Sketching) การคำนวณ(Computing) และการเป็นประธานที่ประชุม (Chairing a meeting)¹⁸ ส่วนแนวคิดของเฮร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) มีความคิดเห็นว่า ทักษะทางด้านเทคนิคเป็นความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการ เทคนิค และสิ่งจำเป็นสำหรับภาระหน้าที่โดยเฉพาะซึ่งเกิดจากการศึกษา ประสบการณ์และการฝึกอบรม¹⁹ ซึ่งมีนักการศึกษาไทยมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกับ เฮร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) เช่น สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ กล่าวถึงทักษะทางเทคนิค ว่า ประกอบด้วยความรู้ที่เกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการขั้นตอน และเทคนิควิธีในการปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะทางของผู้บริหาร ประจำหน่วยงานในองค์กร ทักษะเหล่านั้นได้จากการศึกษาแล้วเรียนจากสถาบันการศึกษา เช่น งาน

¹⁵ Robert L. Katz, "Skills of an effective Administration," Harvard Business Review 33,1(January-February 1955): 33-42.

¹⁶ Thelbert L. Drake and Willam H. Roe, The Principleship, 3rd ed.(New York : Macmillan,1986),29.

¹⁷ Harold Koontz and Heinz Wehrich, Essentials of Management, 5th ed.(New York : Mcgraw-Hill,1990),6.

¹⁸ Ben M. Harris, Supervision Behavior in Education, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1985),16-19.

¹⁹ Paul. Hersey and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior, 6th ed.(New Jersey : A Simon Schuster company,1993), 8.

บัญชี งานการเงิน งานการตลาด งานช่าง งานกฎหมาย งานโปรแกรมทางด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และได้จากการฝึกอบรมและประสบการณ์เพิ่มเติมขณะทำงาน โดยความรู้ด้านเทคนิคได้จากการมีความสามารถในการจำรายละเอียดได้ดีและความสามารถเรียนรู้งานด้านเทคนิค ที่เกี่ยวกับเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว²⁰ และคล้ายคลึงกับความเห็นของ เสนาะ ดิเขาว์ ที่เรียกทักษะทางด้านเทคนิค ว่า ทักษะทางด้านการทำงาน คือ ความสามารถที่จะทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างเชี่ยวชาญ จะต้องรู้วิธีและกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้ง ผู้มีทักษะด้านการงานจะต้องผ่านการศึกษาย่างเป็นทางการและได้รับการอบรมมาระดับหนึ่ง จนมีความชำนาญในระดับผู้ประกอบวิชาชีพ เช่น นักบัญชี ทัศนวิศกร นายแพทย์ นักคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และเห็นว่าทักษะการทำงานมีความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับต้น²¹ ด้าน ขงยุทธ เกษสาคร มีความเห็นเกี่ยวกับทักษะทางด้านเทคนิค ว่าเป็นความรู้ความชำนาญในระดับปฏิบัติการ โดยจะต้องรู้ว่าจะงานแต่ละงานจะต้องปฏิบัติอย่างไร ซึ่งทักษะด้านนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารระดับต้น(Lower-level) ได้แก่ผู้ควบคุมงาน(Foremen or Supervisor)²² ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้แสดงความคิดเห็นว่า ทักษะด้านเทคนิคเป็นทักษะที่ผสมระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงานของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่างๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหาร บุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพผลรวมทั้งได้เสนอทักษะทางด้านเทคนิคที่ผู้บริหารควรจะต้องรู้และฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ 8 เทคนิคด้วยกันคือ 1) เทคนิคในการบริหารงาน คือ ผู้บริหารต้องใช้การตัดสินใจอย่างรอบรอบ โดยอาศัยข้อมูลและเหตุผล 2) เทคนิคในการสั่งการ ต้องสั่งให้ชัดเจน เข้าใจง่าย ถูกต้องตามกาลเทศะให้เหมาะสมกับบุคคล 3) เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็น คือ สร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นได้ และความสามารถวิเคราะห์พิจารณาความเห็นก่อนจะนำไปใช้ 4) เทคนิคการติชม ควรติชมให้เหมาะสมกับกาลเทศะ และติชมในเรื่องผลงาน ยึดหลักดีเพื่อก่อและชมเพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดกำลังใจ 5) เทคนิคในการก่อให้เกิดระเบียบวินัย การวางระเบียบวินัยควรคำนึงถึงความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้าเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมทั้งมีมาตรการในการควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบวินัย 6) เทคนิคในการ

²⁰ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ ฯ: วิริตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2548), 125.

²¹ เสนาะ ดิเขาว์, หลักการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ ฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), 9.

²² ขงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการจูงใจ (กรุงเทพฯ ฯ: เสมาธรรม, 2543), 97.

วางตน ควรวางตนเป็นตัวอย่างมีความเที่ยงตรงยุติธรรม ไม่เลือกที่รักมักที่ชังแจกจ่ายงานให้ทั่วถึง ไม่ให้ความสนิทสนมกับผู้ใดเฉพาะ 7) เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เข้าร่วมสังคมเป็นประธานในพิธี รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับภายนอก 8) เทคนิคในการเพิ่มสมรรถภาพให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีความก้าวหน้าในการทำงานตามความรู้ความสามารถของตน และมีโอกาสได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการเป็นที่ปรึกษาให้กำลังใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา²³ จากแนวความคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า ทักษะทางด้านเทคนิค เป็นทักษะที่เกิดจากการฝึกปฏิบัติ อบรม การศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้เชี่ยวชาญ เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วเรียบร้อยและรวดเร็ว ซึ่งทักษะทางเทคนิคเป็นทักษะที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต้นมากกว่าผู้บริหารระดับสูง

2. **ทักษะด้านมนุษย (Human Skills)** ทักษะด้านนี้เป็นทักษะที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นเหมือนกัน ว่าเป็นทักษะที่ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมี เพราะเป็นทักษะที่ต้องใช้ในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บริหารแต่ละระดับ แคทซ์ (Katz) กล่าวว่าเป็นทักษะที่หมายถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะด้านมนุษยช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร²⁴ ส่วนแฮร์ริส (Harris) มีความเห็นเช่นเดียวกับ แคทซ์(Katz) และขยายความว่า ทักษะด้านมนุษย ได้แก่ ความเข้าอกเข้าใจ (Empathizing) การรู้จักสัมภาษณ์ (Interviewing) การรู้จักสังเกต (Observing) การรู้จักการนำอภิปราย (Leading discussion) ความสามารถสะท้อนความรู้สึกและความคิด (Reflecting feeling and ideas) และการแสดงบทบาทสมมุติ (Role playing)²⁵ สอดคล้องกับแนวคิดของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ได้กล่าวว่า ทักษะด้านมนุษย เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนนการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงพื้นฐานของบุคคลและการอยู่ร่วมกันในกลุ่ม สิ่งที่เป็นต่อทักษะนี้อย่างยิ่ง ได้แก่

²³ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, การบริหารงานวิชาการ(กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, 2544), 30-34.

²⁴ Robert L. Katz, "Skills of an effective Administration," Harvard Business Review 33,1(January-February 1955): 33-42.

²⁵ Ben M. Harris, Supervision Behavior in Education, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1985), 16-19.

ความเข้าใจตนเองและการยอมรับเป็นอย่างดีและคุณค่าความสำคัญของบุคคล ความหนักแน่น และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งเป็นความรู้พื้นฐานที่ครอบคลุมถึงความเข้าใจในทักษะสำหรับผู้นำ เช่น การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาบุคลิกภาพ กลุ่มพลวัต ความต้องการของมนุษย์ การสร้างและ กำลังใจ การจัดการความขัดแย้งและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญต่อ ผู้บริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ²⁶ ทางด้าน โบวีและคณะ (Bovee and others) ได้ให้ความเห็นว่า ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) เช่นเดียวกับทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skills) หรือ ทักษะด้านคน (People skills) เป็นที่ยอมรับว่าผู้จัดการจะทำงานได้ดีนั้น ขึ้นอยู่กับเพื่อน ร่วมงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในกลุ่ม ผู้จัดการไม่ว่าระดับใด ต้องมีทักษะความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลเป็นอย่างดี เพราะผู้จัดการต้องอาศัยคนทั้งในองค์กรและนอกองค์กร เพื่อช่วยให้เขา สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย²⁷ รวมทั้งรูและบียาร์ส (Roe and Byars) เห็นสอดคล้องกันว่าทักษะด้าน มนุษย์ (Human relation skills) เป็นความเข้าใจคน และมีความสามารถในการทำงานกับคนได้เป็น อย่างดี²⁸ ส่วน เดรคและโรว์ (Drake and Roe) เห็นว่าทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นทักษะที่ช่วยให้ ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างพลังแห่งความ ร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร²⁹ ส่วนนักวิชาการคนไทย ได้ให้ความเห็น เกี่ยวกับ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์หลายท่าน อาทิเช่น เสนาะ ดิยาวัว เห็นว่าทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการเข้ากับคนได้เป็นอย่างดีทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน กับคนอื่นได้อย่าง มีประสิทธิภาพ หรือเป็นทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์นั่นเอง คนที่มีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์นี้จะต้อง รู้จักตัวเองเป็นอย่างดีเป็นอย่างแรก และมีความรู้สึกเข้าใจคนอื่นอย่างแท้จริงเป็นประการที่สองทักษะ ด้านมนุษยสัมพันธ์นี้มีความสำคัญมากต่อผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน³⁰

²⁶ Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Strarat, Supervision Human Perspective, 3rd Ed. New York: Mcgraw-Hill., 1983), 119-120.

²⁷ Courtiand L. Bovee and others, Management (New York : McGraw Hill, Inc., 1993), 21-23.

²⁸ Leslie W. Rue and Loyd L. Byars, Management Skills and Application, 7th ed. (Chicago : Irwin 1995), 9.

²⁹ Thebert L. Drake and William H. Roe, The Principal ship , 3rd ed. (New York : Macmillan, 1986), 41.

³⁰ เสนาะ ดิยาวัว, หลักการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546), 9.

ส่วน ขงยุทธ เกษสาคร มีความเห็นสอดคล้องกันว่าทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์นั้นเป็นความรู้เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งทักษะด้านนี้มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับกลาง (Middle-level) ผู้ซึ่งต้องประสานงานกับฝ่ายอื่นๆ³¹

จากแนวความคิดทั้งหมด สรุปได้ว่า ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ครอบคลุมความหมายรวมถึงมนุษยสัมพันธ์ การสร้างแรงจูงใจ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ และผู้บริหารทุกระดับควรมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ให้มาก เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินไปได้อย่างเรียบร้อย

3. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual Skills) ในทัศนะของ แคทซ์ (Katz) คือความสามารถเข้าใจองค์การได้อย่างลึกซึ้งซึ่งว่าองค์การโดยรวมมีลักษณะอย่างไร และเกี่ยวข้องกับส่วนย่อยต่างๆในองค์การอย่างไร³² เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) กล่าวว่าการบริหารที่สำคัญเกี่ยวกับทักษะด้านมโนภาพ เป็นความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ในการมองภาพรวมของโรงเรียน ทักษะนี้ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของแต่ละองค์ประกอบของโรงเรียน ที่เปรียบเสมือนองค์กร เป็นต้น³³ ส่วน แฮร์ริส กล่าวว่าทักษะด้านความคิดรวบยอด หรือทักษะด้านมโนภาพ ได้แก่ การมองเห็นภาพพจน์โดยส่วนรวม (Visualizing) การวิเคราะห์ (Analyzing) การวินิจฉัย (Diagnosing) การสังเคราะห์ (Synthesizing) การรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ (Criticizing) การรู้จักใช้คำถาม (Questioning)³⁴ โบวีและคณะ (Bovee and others) มีความเห็นคล้ายกับ แคทซ์ (Katz) ที่ว่า ทักษะการจัดการ (Management skill) ด้านมโนภาพ (Conceptual skill) เป็นทักษะที่ทำให้ผู้จัดการสามารถมองภาพรวมทั้งหมดขององค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อม และเข้าใจความสัมพันธ์ส่วนต่างๆขององค์การ³⁵ คูนท์ซ์ และเวฮริช (Koontz and Wehrich) และ ซิทเทอลี (Sitterly) กล่าวว่า ทักษะทาง

³¹ ขงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2543), 97.

³² Robert L. Katz, "Skills of an effective Administration," Harvard Business Review 33, 1 (January-February 1955): 33-42.

³³ Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Strarat. Supervision Human Perspective. 3rd Ed. (New York: McGraw-Hill., 1983), 119-120.

³⁴ Ben M. Harris, Supervision Behavior in Education, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1985), 16-19.

³⁵ Courtland L. Bovee and others, Management (New York : McGraw –Hill Inc., 1993), 21-23.

มโนภาพ เป็นความสามารถในการมองเห็นองค์การในภาพรวม เห็นว่าในองค์การประกอบด้วย ส่วนต่างๆ และเข้าใจถึงการพึ่งพาอาศัยระหว่างส่วนประกอบต่างๆ เมื่อมีส่วนใดส่วนหนึ่ง เปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบ ต่อส่วนอื่นๆ³⁶ ส่วนนักวิชาการไทย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะ ด้านความคิดรวบยอดหลายท่านด้วยกัน ดังเช่น ยงยุทธ เกษสาคร กล่าวว่าทักษะด้านมโนภาพ เป็น ความรู้เกี่ยวกับการจัดการในทุกด้านขององค์การ เพื่อให้ทุกฝ่ายขององค์การประสานเข้าด้วยกัน ทักษะนี้จึงครอบคลุมถึงกิจกรรมทั้งหมด นโยบาย ยุทธวิธีการทำงาน เทคนิคการพัฒนา การ จัดระบบการทำงาน ตลอดจนการควบคุมประสานงาน ซึ่งทักษะด้านนี้มีความสำคัญมากสำหรับ ผู้บริหารระดับสูง³⁷ ส่วน เสนาะ ดิยาวี กล่าวว่า ทักษะทางด้านความคิดเป็นความสามารถในการใช้ ความคิดในเชิงวิเคราะห์ ความสามารถในการใช้สถานการณ์ได้ใกล้เคียงหรือถูกต้อง แก้ปัญหาที่ ยุ่งยากซับซ้อนได้ มองเห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งต่างๆหรือเรื่องต่างๆได้ สามารถตรวจสอบ ความสัมพันธ์ของสถานการณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล และแก้ปัญหาที่เป็น ประโยชน์ต่อส่วนรวม ทักษะทางด้านความคิดนี้มีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูง³⁸

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ มีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกับ นักวิชาการทั้งสองท่านเกี่ยวกับทักษะด้าน มโนทัศน์ หรือทักษะด้านความคิด ซึ่งประกอบด้วยความสามารถเชิงวิเคราะห์ (Analytical ability) การคิดเชิงเหตุผล (Logical thinking) การสร้างมโนทัศน์ (Concept formation) การใช้เหตุผลเชิง อุปนัย (Inductive reasoning) และการใช้เหตุผลเชิงนิรนัย (Deductive reasoning) กล่าวโดยรวม ทักษะด้านมโนทัศน์จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่ดี (Good judgment) การมองไปข้างหน้า (Foresight) ความสามารถในการหยั่งรู้ (Insight) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และความสามารถ ในการแปลความหมายและความสามารถเข้าใจต่อสถานการณ์ที่คลุมเครือได้ดี ซึ่งทักษะด้านนี้ สามารถวัดได้ด้วยเครื่องมือหลายแบบ เช่น แบบทดสอบวัดความถนัด (Aptitude tests) แบบทดสอบเชิงสถานการณ์ (Situational tests) วิธีการสัมภาษณ์ (Interviews) และเทคนิคการ วิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (Critical incidents)³⁹

³⁶ Harold Koontz and Heinz Weihrich, *Essentials of Management*, 5th ed. (New York : McGraw-Hill, 1990), 41.

³⁷ ยงยุทธ เกษสาคร, *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* (กรุงเทพฯ: เสมาธรรม, 2543), 97.

³⁸ เสนาะ ดิยาวี, *หลักการบริหาร*, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , 2546), 9.

³⁹ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่ สมบูรณ์*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : วิวัฒน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2548), 127.

ทักษะด้านมโนภาพ หรือ ทักษะด้านความคิด ทักษะด้านมโนทัศน์ หรือทักษะด้านมโนคติ สามารถสรุปรวมได้ว่าเป็นทักษะที่หมายถึง ทักษะที่ผู้บริหารสามารถมองภาพรวมขององค์กร ว่ามีส่วนต่างๆอย่างไร เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างไร และหากเกิดเหตุการณ์ใดกับส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่ง จะเกิดผลกระทบอย่างไร ซึ่งทักษะด้านมโนภาพนี้เป็นทักษะที่จำเป็นต่อการวางแผนองค์การ และทักษะการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การ ให้มีประสิทธิภาพ

การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การบริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยการบริหารงาน 3 ด้าน ดังนี้ การนำ การเปลี่ยนแปลง การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐาน การศึกษา ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สามารถเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นรากฐานของการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำไปสู่องค์การไปสู่ความก้าวหน้าได้นั้น ผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เทคนิคในการบริหารงาน ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีภาระหน้าที่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยความตื่นตัว มีบทบาทในการริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลง⁴⁰ วิโรจน์ สารรัตนะและอัญชลี สารรัตนะ กล่าวถึงดัชนีการนำเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ไว้ดังนี้ 1) ผู้บริหารต้องคำนึงถึงทัศนคติ ความเชื่อ และความต้องการของคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้อง 2) ผู้บริหารมอบอำนาจให้ครูหรือบุคคลที่เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำ 3) ผู้บริหารต้องให้คณะครูตระหนักและรับรู้ถึงผลดีผลเสียตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้น 4) ผู้บริหารให้คณะครูและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้วย 5) ผู้บริหารได้สื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้คณะครูและผู้เกี่ยวข้องทราบ⁴¹

⁴⁰ วิโรจน์ สารรัตนะ, โรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ ๑ : ทิพย์วิสุทธิ์, 2544), 162.

⁴¹ วิโรจน์ สารรัตนะและอัญชลี สารรัตนะ, ปัจจัยทางการบริหารและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและวิพากษ์ (กรุงเทพฯ ๑ : ทิพย์วิสุทธิ์, 2545), 79-80.

โรเจอร์และแม็คอินทิฟ (Rogers and McIntive) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กร เป็นการทำให้เกิดสภาวะที่แตกต่างขึ้นมาหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่เกี่ยวกับ โครงสร้างของ องค์กร ซึ่งอาจจะเป็นแบบรูปนัยหรือสถานภาพและทั้งบทบาทของคนในองค์กร สภาพแวดล้อม ต่างๆในองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร⁴² ส่วน สุนันทา เลานันท์ กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นการ เปลี่ยนแปลงจากสภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยการผลิต และผลผลิต ไปสู่อีกสภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดเจริญเติบโต ก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ตามความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล⁴³

สรุปว่า การเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมไปสู่สภาพใหม่ที่แตกต่าง จากเดิม เกี่ยวกับ โครงสร้างองค์กรหรือสภาพแวดล้อมในองค์กร ซึ่งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ต่างมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยกระตุ้นให้องค์กรก้าวหน้า และเจริญเติบโต มากขึ้น ซึ่งการนำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในองค์กร ซึ่ง สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ เบริน์ (Burn) กล่าวว่า **ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง** จะมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ สำคัญขึ้นในองค์กร เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผล งาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ๆ อีกด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุ เพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตามแต่จะเน้นการใช้สิ่งที่มีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่า เช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared values) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) การ พยายามทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วม ของผู้ตาม โดยตลอดกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จึง ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) และคุณลักษณะ

⁴² Ralf E., Rogers and McIntive Robert, Organization and Management Theory (New York:John Wiley & Son,1983),266.

⁴³ สุนันทา เลานันท์, การพัฒนาองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ : คี.ดี. บุ๊คส โตร์ 2544), 34.

อื่น เช่น ความมีบารมี หรือความเสน่ห์(Charisma)ของผู้นำเองมากกว่าการใช้กระบวนการ แลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะเน้นที่"ความมีประสิทธิภาพ" (Effectiveness)ของงานในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนของโลกยุคปัจจุบัน ลิพพิทท์ (Lippitt) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่จากภายนอกไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่พยายามก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง⁴⁴ นักวิชาการชาวไทย ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายท่าน วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้างๆด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง⁴⁵

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรหรือมาจากภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ⁴⁶ อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ตามในทุกๆด้าน สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับสูง มีความรู้ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ รวมทั้งทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการที่ดี

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเดินทางผ่านเส้นทางช่วงที่มีอุปสรรคนั้น ควรใช้หลักการพื้นฐาน 5 ประการ คือ 1) รักษาจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน (Maintain clear focus)รักษาไว้ซึ่งมุมมองระยะยาว และระยะสั้นมีความอดทนและรอคอยเก็บรักษาจุดมุ่งหมายไว้ผลดีจะเกิดขึ้น 2) ยินดีต้อนรับกับแรงต้าน /ไม่มองข้ามผู้ไม่เห็นด้วย (Embrace resistance) ตอบสนองโดยไม่ใช้อารมณ์และทำความเข้าใจกับแรงต้านที่เกิดขึ้น 3) เคารพบุคคลที่ต่อต้าน/ความคิดเห็นที่แตกต่าง(Respect those who resist) ต้องรู้จักฟังด้วยความสนใจและ บอกเล่าความจริง 4) ผ่อนคลาย (Relax) อยู่ในความสงบและ ดำเนินการต่อไป สามารถรู้ถึงเจตนาของผู้ที่ต่อต้าน 5) สนุกสนานกับแรงต้าน(Join with the resistance) เริ่มต้นไปพร้อมกัน ปรับเปลี่ยนเกมส์หาหัวข้อและความเป็นไปได้ หาแนวคิดและ

⁴⁴ Lonald Lippitt, *Behavior of the Organization* (New York: McGraw-Hill, 1972), 72.

⁴⁵ วิโรจน์ สารรัตนะ, *ผู้บริหารโรงเรียน สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ*, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์, 2548), 285.

⁴⁶ ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร* (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์ เน็ท, 2547), 44.

ความเป็นไปได้ (เช่น แปลงให้เป็นหุ้นส่วน)⁴⁷ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ เห็นว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการต่อไปนี้ ได้แก่ 1) ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision) 2) มีความเชื่อว่า “โรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้ (Believing that the schools are for learning) 3) ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing human resources) 4) ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น “นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิผล (Being a skill communicators and listener) 5) ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Acting proactively) และ 6) ต้องกล้าที่จะเสี่ยง (Taking risks)⁴⁸

หลักการเปลี่ยนแปลง

(ฮอลล์ และ ฮอร์ด) Hall and Hord ได้กล่าวถึงหลักการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 12 หลักการ ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทุกระดับ คือ ระดับบุคคลและระดับองค์กร มีหลักการสำคัญดังนี้

- หลักการที่ 1 การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการ ไม่ใช่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง
- หลักการที่ 2 มีความแตกต่างกัน ระหว่างการพัฒนาและการส่งเสริมการใช้นวัตกรรม
- หลักการที่ 3 องค์กรจะไม่เปลี่ยนแปลงจนกว่าบุคคลที่ทำงานในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง
- หลักการที่ 4 นวัตกรรมใหม่มีลักษณะที่แตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นระยะเวลาแหล่งทรัพยากรและความพยายามในการส่งเสริมการใช้
- หลักการที่ 5 การกระทำที่เกิดขึ้นเป็นการแทรกแซงเป็นกุญแจที่ทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ
- หลักการที่ 6 ระบบการบริหาร เป็นแบบแนวราบดีที่สุด
- หลักการที่ 7 ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว
- หลักการที่ 8 อำนาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ส่วนหนึ่ง
- หลักการที่ 9 โรงเรียนเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง
- หลักการที่ 10 ทีมงานมีส่วนร่วมสนับสนุนและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง

⁴⁷ ภิรมย์ นันทวงศ์, การบริหารการเปลี่ยนแปลง (ตามแนวคิดของ Prof. Dr. Michael Fullan) [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 23 ธันวาคม 2551. เข้าถึงจาก 202.143.155.254/pirom/FullaN.doc

⁴⁸ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 18 พฤศจิกายน 2551. เข้าถึงจาก <http://suthep.ricr.ac.th>

หลักการที่ 11 การแทรกแซงที่เหมาะสมช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

หลักการที่ 12 บริบทของโรงเรียนมีอิทธิพลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ปัจจัยด้านกายภาพ ได้แก่ ขนาดโรงเรียน จำนวนบุคลากร แหล่งทรัพยากรนโยบาย โครงสร้างและตารางการทำงานของบุคลากร ปัจจัยด้านบุคลากร ได้แก่ ทักษะ ความเชื่อ การเห็นคุณค่า⁴⁹

จะเห็นว่าโรงเรียนมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เพราะโรงเรียนเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามต้องมีการทำงานที่สัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตามด้วย ผู้บริหารจึงจะต้องมีบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทแวดล้อม ที่แตกต่างกันในแต่ละโรงเรียน เพราะฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องนำความรู้ ความสามารถในการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่แตกต่างจากเดิม เพื่อให้ประสิทธิภาพการทำงานสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

กระบวนการเปลี่ยนแปลง

มีผู้ให้ทัศนคติเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้หลายท่าน แต่หากมองโดยรวม กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น มีหลายองค์ประกอบและมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่หลากหลาย ไมเคิล ฟูลแลน (Michael Fullan) นับได้ว่าเป็นนักวิชาการที่ได้รับการยกย่องในเรื่องกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยกล่าวว่าปัจจัยขับเคลื่อนให้เกิดความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

ปัจจัยขับเคลื่อนพื้นฐาน และปัจจัยขับเคลื่อนที่ทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยปัจจัยขับเคลื่อนพื้นฐาน มีส่วนประกอบดังนี้

1. การสร้างเป้าหมายทางคุณธรรม (Engaging People's Moral Purpose) หลักการแรกที่สำคัญที่สุด คือการมีคุณธรรม ในระดับพื้นฐานนั้น คุณธรรมในการปฏิรูปการศึกษา ก็คือ การพัฒนาสังคมด้วยการปรับปรุงระบบการศึกษาและการเรียนรู้ของประชาชนทุกคน คุณธรรมไม่ได้เป็นเพียงแค่เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการสำคัญที่จะกระตุ้นนักการศึกษา ผู้นำชุมชน และสังคมโดยรวม ให้มีคุณธรรมในการเปลี่ยนแปลง คุณธรรมเป็นเรื่องสำคัญประการแรกและเป็นสิ่งที่อยู่ตรงศูนย์กลางโดยมีแรงผลักดันอีก 7 ประการเป็นส่วนประกอบ

2. การสร้างศักยภาพ (Capacity Building) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย กลยุทธ์ ทรัพยากร และ สิ่งต่าง ๆ ที่จะช่วยเพิ่มอำนาจให้คนพร้อมที่จะผลักดันระบบให้เดินหน้าต่อไป (ระดับโรงเรียน เขต และประเทศ) ซึ่งจะพัฒนา ความรู้ ทักษะ และศักยภาพ ใหม่ ๆ รวมทั้ง

⁴⁹ Gene E. Hall and Shirley M. Hord, Implementing Change: patterns, Principles and Potholes (Boston :Allyn and Bacon),2001.

ทรัพยากรใหม่ (เวลา ความคิด วัสดุอุปกรณ์) และแรงกระตุ้นและความรู้สึกร่วมกัน เพื่อช่วยกันพัฒนาการเปลี่ยนแปลงความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นศักยภาพ อีกอย่างหนึ่ง ที่มีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง

3. ความเข้าใจกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง (Understanding the change process) การเปลี่ยนแปลงต้องมีผู้นำคอยช่วยคิดว่าควรจะทำหรือไม่ควรทำสิ่งใด และจะต้องมีแผนงานรองรับล่วงหน้า การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีพลัง แนวคิด พันธะสัญญา และความเป็นเจ้าของ และความเป็นเจ้าของไม่ได้มีตั้งแต่ต้นเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลง แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติ ส่วนปัจจัยขับเคลื่อนที่ทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้มีองค์ประกอบดังนี้

4. การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Developing Cultures for Learning) หมายถึงการเรียนรู้จากผู้อื่นและการเรียนรู้จากกันและกัน กลยุทธ์สำหรับการเรียนรู้จากผู้อื่นมี ดังนี้ การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับท้องถิ่น โรงเรียน และชุมชน และการเรียนรู้จากโรงเรียนอื่น เขตอื่น ๆ เมื่อโรงเรียนมีวัฒนธรรมการเรียนรู้แล้ว ก็จะหันไปพัฒนาความรู้และทักษะของครูเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของนักเรียน นอกเหนือจากการเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชนแล้ว กลยุทธ์ที่ได้ผลอย่างหนึ่ง ก็คือ การสร้างความสามารถในระดับเดียวกัน ซึ่งโรงเรียนและชุมชนจะเรียนรู้จากกันและกัน ในเขตหรือจังหวัดเดียวกัน หรือในระดับที่ใหญ่กว่านั้น หลักการนี้ จะช่วยขยายความคิดและเสริมสร้างความเป็น “เรา-เรา” กับภายนอกโรงเรียน การแลกเปลี่ยนความรู้และความรู้สึกเป็นหนึ่งในเดียวกันเป็นพลังสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

5. การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินผล (Developing Cultures of Evaluation) วัฒนธรรมการประเมินผลจะต้องควบคู่กับวัฒนธรรมการเรียนรู้ หนึ่งในกลยุทธ์สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงการศึกษาที่เกิดขึ้นก็คือ การประเมินสำหรับการเรียนรู้ (ไม่ใช่เพียงการประเมินของการเรียนรู้) การประเมินสำหรับการเรียนรู้ประกอบด้วย การเข้าถึง และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน การเก็บข้อมูลเพื่อให้เข้าใจในรายละเอียด การพัฒนาแผนการปฏิบัติงานจากสองประเด็นที่แล้วเพื่อให้เกิดการปรับปรุง ความสามารถที่จะอธิบายและพูดถึงการปฏิบัติกับพ่อแม่ และคนภายนอก

6. การเน้นความผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Focusing on Leadership for change) ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องกระจายไปทั่วทั้งองค์กร⁵⁰ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

⁵⁰ สรุปสาระการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหาร การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Michael Fullan [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 23 ธันวาคม 2551. เข้าถึงจาก www.singarea.moe.go.th/data/word/Michael%20Fullum%201.doc.

คือความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำควรจะสร้างความยิ่งใหญ่ได้ยาวนานให้กับองค์กรมากกว่าการหวังผลระยะสั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพให้มีกระจายไปทั่วทั้งองค์กร การจัดการที่ประสบความสำเร็จไม่ใช่เพียงแต่ความสำเร็จส่วนบุคคลเท่านั้น แต่หมายถึงการพัฒนาความมั่นใจให้กับผู้อื่นเสริมสร้างความสามารถในการตัดสินใจ ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะแต่ตนเองเท่านั้น เราต้องหลีกเลี่ยงผู้นำที่แสดงให้เห็นเพียงแต่ความคิดใหม่ๆ แต่ต้องช่วยกันค้นหาผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นสิ่งใหม่ คือผู้นำที่สามารถพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวคนอื่นได้อย่างต่อเนื่อง การขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต้องมีจำนวนผู้นำที่มากพอ ไม่มีแรงผลักดันใดดีกว่าการมีผู้นำเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน⁵¹

7. การสนับสนุนสร้างความชัดเจน (Fostering Coherence – Making) ความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้สิ่งที่มีมากมายชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งจัดตำแหน่ง เชื่อมต่อระหว่างจุด และดูว่าจะเรียงเป็นภาพใหญ่ได้อย่างไร เหนือสิ่งอื่นใดคือจะต้องลงทุนในการเสริมสร้างศักยภาพเพื่อให้วัฒนธรรมการเรียนรู้และการประเมินผล ไปจนถึงการเพิ่มขึ้นของผู้นำ สามารถมีแบบแผนที่ชัดเจนของตนเอง

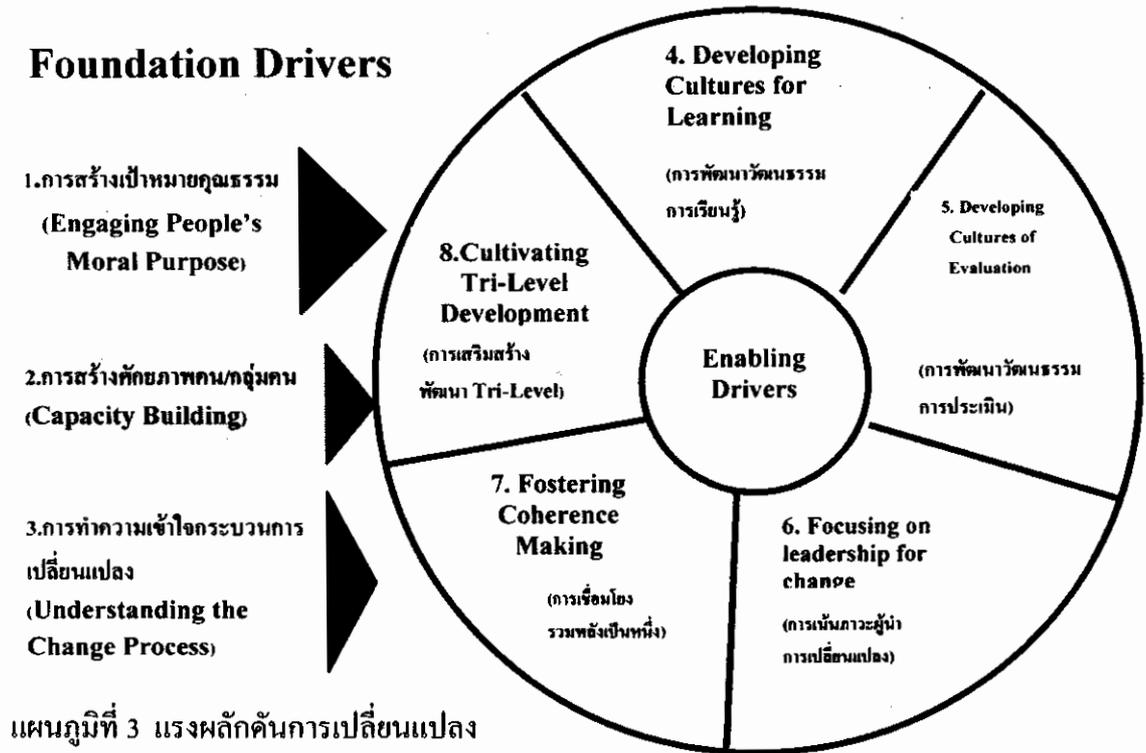
8. เสริมสร้างการพัฒนา Tri-Level (Cultivating Tri – Level Development) แรงผลักดันที่แปลซึ่งเป็นลำดับสุดท้ายนั้น คือการพูดถึงเรื่อง การเปลี่ยนแปลงระบบ ในสามระดับ หรือที่เรียกว่า Tri-Level Model คำนี้ถึงปัญหาเหล่านี้ คือสิ่งที่ควรเกิดขึ้นในระดับโรงเรียนและชุมชน สิ่งที่เกิดขึ้นในระดับจังหวัดและสิ่งที่ควรเกิดขึ้นในระดับประเทศ⁵² ปัจจัยทั้ง 8 ประการ เป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้เกิดความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เรียกว่า Change Knowledge Drivers มี 2 ชุด คือ ชุดแรก (1 – 3) เป็นแรงผลักดันที่เป็นปัจจัยพื้นฐาน (Foundation Drivers) ชุดที่ 2 (4 – 8) เป็นแรงผลักดันที่เป็นปัจจัยที่ทำให้สามารถปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ (Enabling Drivers) ดังแผนภูมิ

⁵¹ ภิรมย์ นันทวงศ์, การบริหารการเปลี่ยนแปลง (ตามแนวคิดของ Prof.Dr.Michael Fullan) [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 23 ธันวาคม 2551. เข้าถึงจาก 202.143.155.254/pirom/FullaN.doc

⁵² สรุปสาระการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Michael Fullan[ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 23 ธันวาคม 2551. เข้าถึงจาก www.singarea.moe.go.th/data/word/Michael%20Fullum%201.doc.

Change Knowledge Drivers

แรงผลักดันการเปลี่ยนแปลง



ฟูลแลน และสตีลเบิร์ก (Fullan and Stigelbauer) กล่าวว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ระยะเริ่มแรก เป็นกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจยอมรับนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลง อาจมาจากการเห็นคุณค่าทางการศึกษา หรือตรงกับความต้องการ มีปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ได้ผล คือ 1) นวัตกรรมที่มีอยู่และคุณภาพของนวัตกรรม 2) การเข้าถึงนวัตกรรม 3) การสนับสนุนจากผู้บริหารส่วนกลาง 4) การสนับสนุนจากครู 5) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก 6) ความกดดัน/การสนับสนุน/ความเฉยเมยของชุมชน 7) งบประมาณ 8) การแก้ปัญหา/ความเป็นราชการ ระยะส่งเสริมการใช้ เป็นระยะที่มีการส่งเสริมการใช้นวัตกรรม ส่วนใหญ่จะเป็นช่วงที่พยายามใช้นวัตกรรม ต้องการทักษะและความเข้าใจและเป็นเงื่อนไขภายในโรงเรียนมีการมอบหน้าที่ในการทำงานให้ครู มีปัจจัยหลักที่มีผลต่อระยะนี้ คือ ลักษณะของนวัตกรรม ต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ คือ มีความต้องการและจำเป็นต้องคำนึงถึงความชัดเจน ไม่สลับซับซ้อน และมีคุณภาพของนวัตกรรมและความสามารถในการปฏิบัติได้ ลักษณะของท้องถิ่นและผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เขตพื้นที่ ชุมชน ครูใหญ่ ผู้อำนวยการและครู ปัจจัยภายนอก ได้แก่ รัฐบาล

และองค์กรอื่นๆ ระยะเวลาดำเนินการต่อเนื่อง เป็นระยะที่เกิดขึ้นจากการสนับสนุนและส่งเสริมที่ดีพอ มีกระบวนการช่วยเหลือที่ต่อเนื่องทุกระดับและปฏิบัติจนกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ระยะนี้จะเกิดขึ้นได้หรือไม่นั้น เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการฝังตัวหรือมีโครงสร้างหรือมีนโยบายงบประมาณที่ส่งเสริมการใช้และต้องใช้เวลาในการสร้างกลุ่มในระดับผู้บริหารและครู⁵³ ส่วนในด้านการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ราซิก และ สวอนสัน (Razik and Swanson) อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ กล่าวว่า ผู้บริหารควรตอบคำถามต่อไปนี้ให้ชัดเจนก่อน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจน ในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น

1. จะเปลี่ยนแปลงอะไร
2. ทำไมถึงต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งนั้น
3. จะเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร
4. จะเปลี่ยนแปลงเมื่อไรจึงจะเหมาะสม
5. ใครบ้างที่จะต้องมาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง
6. มีอุปสรรคใดบ้างที่จะมาเป็นสิ่งต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
7. คาดว่าจะมีผลกระทบอะไรเกิดขึ้นบ้าง ต่อทั้งตัวบุคคล ต่อ กลุ่มบุคคล ต่อองค์กร และต่อสภาพแวดล้อมภายนอก
8. สิ่งที่คุณคาดว่าจะสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง
9. ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง
10. ผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงคืออะไร⁵⁴

คอตเตอร์ (Kotter) ได้เสนอแนวคิด กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันในตลาดโลก และเป็น การเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีกว่า กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย 8 ขั้นตอนประกอบด้วย

1) การสร้างความรู้สึกว่าคุณต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency) ด้วยการประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่ง ซึ่งให้เห็นถึงวิกฤตการณ์และโอกาสหรือช่องทางการผ่านพ้นภาวะวิกฤต

⁵³ Micheal Fullan and S.Stiegelbauer, *The New Meaning of Educational Change*, 2nd ed (London : cassell, 1995), 48.

⁵⁴ วิโรจน์ สารรัตนะ, *โรงเรียน องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* (กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ, 2544), 156.

2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) ด้วยการกำหนดให้มีกลุ่มทำงานเป็นทีม และให้มีอำนาจมากพอที่จะนำคนอื่น ๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่

3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ที่จะทำให้อำนาจวิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริง

4. สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision) ด้วยการใช้อุปกรณ์ทุกชนิด เท่าที่จะเป็นไปได้ ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นแก่คนในองค์กรด้วยการชี้แนะ และการจำลองสถานการณ์จนคนเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและเริ่มเปลี่ยนแปลง

5. การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างขององค์กร หรือแม้กระทั่งการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่างๆ เพื่อจัดอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

6. สร้างชัยชนะระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) ด้วยการทำให้การเปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปของความสำเร็จหรือชัยชนะพร้อมกับการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น

7. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่ดีกว่า (Consolidating Gains and Producing More Change) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบโครงสร้าง และนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนานวัตกรรม ที่เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการหาช่องทางหรือแนวคิดใหม่ รวมทั้งการสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระลอกแล้วระลอกเล่าอย่างไม่ขาดสาย

8. รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture) ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการสร้างความก้าวหน้าและความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กรนอกจากนั้น

คอตเตอร์ (Kotter) ยังอธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะประสบความสำเร็จนั้น ต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Importance of Sequence) ซึ่งจะต้องเป็นไปตามลำดับ หากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือข้ามขั้นตอนก็มักจะเกิดปัญหาอยู่เสมอ รวมทั้งการสร้างโครงการย่อยๆ ขึ้นในโครงการเปลี่ยนแปลง (Projects within Projects) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น จำเป็นจะต้องมีการสร้างโครงการย่อยๆ ขึ้นหลายโครงการ เพื่อให้เกิดผลหรือความสำเร็จในระยะสั้นเป็นระยะๆ รวมทั้งหากเกิดอุปสรรคขึ้น ก็สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา และนอกจากนั้น คอตเตอร์ (Kotter) ยังแสดงให้เห็นว่า การบริหารในลักษณะของการเป็นผู้นำ (Leadership) มีบทบาทความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่า การบริหารในลักษณะ

ของการจัดการ (Management) โดยการจัดการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในขบวนการผลิตได้ ในขณะที่การเป็นผู้นำ สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการผลิต อันนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่มากกว่า และยังเป็นแนวทางในการพัฒนาของอนาคตต่อไป⁵⁵

การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

เบค และ เมอร์ฟี (Beck and Murphy) กล่าวถึง ความเป็นมาของแนวคิดเรื่องการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ได้รับอิทธิพลมาจากวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมที่ประสบผลสำเร็จ โดยมีหลักการ วิธีการและกลยุทธ์ในการทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีคุณภาพ สร้างกำไร และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น โดยเน้นให้มีการทำงานแบบมีส่วนร่วมและมอบอำนาจให้มีการตัดสินใจเบ็ดเสร็จ ที่สาขาหรือหน่วยงานย่อยในประเทศหรือเมืองต่างๆ ในระหว่าง ปี 1960 – 1979 ในวงการศึกษาศาสตร์ของสหรัฐอเมริกาและประเทศต่างๆ ได้แสวงหาแนวคิดกรรมมาใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรและวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่ๆ แต่ผลที่ได้ยังไม่เป็นที่น่าพอใจนัก จนกระทั่งปี 1980 เป็นต้นมา มีการศึกษาพบว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้น ต้องปรับปรุงกระบวนการและวิธีการจัดการศึกษาที่เคยเน้นแต่เรื่องการจัดการเรียนการสอนไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารโรงเรียน โดยมุ่งปรับระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนใหม่ มีการกระจายอำนาจการบริหาร และจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น และให้โรงเรียนบริหารแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น และในช่วงปลายปี 1980 ได้มีการใช้วิธีการและกระบวนการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นแห่งแรกแล้วแพร่หลายไปยังประเทศอื่น⁵⁶ มีผู้ให้นิยามของคำว่า school-based management หรือ SBM ไว้หลายท่าน เช่น เช็ง (Cheng) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่ง ประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวกันเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้นและได้รับการพัฒนาแบบยั่งยืน⁵⁷ คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กล่าวถึงความหมายของ school-based

⁵⁵ John P. Kotter, Leading Change. Harvard Business Press, 1996.

⁵⁶ Lynn G Beck. And Joseph Murphy, the Four Imperatives of a Successful School. (California: Corwin Press Inc, 1996), 4-5.

⁵⁷ Cheng, Yin Cheong, School Effectiveness and School-based Management: A Mechanism for Development (London : The Falmer Press, 1996), 44.

management ว่า หมายถึง การบริหารหรือจัดการศึกษาที่หน่วยปฏิบัติโดยมีโรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นองค์การผลิตในการจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องมีการกระจายอำนาจอำนาจบริหารและการจัดการจากส่วนกลางไปยังโรงเรียนให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและมีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ภายใต้คณะกรรมการโรงเรียน (School Board) หรือ School committee หรือ School Council ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนนักเรียนและผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยมีส่วนร่วมและตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด⁵⁸ สรุปโดยรวม การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หรือ School-based management คือ การบริหารจัดการโรงเรียนโดยมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้โรงเรียนสามารถบริหารจัดการงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไปได้ และสนับสนุนชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้นเพื่อให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและชุมชนให้มากที่สุด การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้โรงเรียนจัดการศึกษาอย่างเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารการจัดการศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และมีความรับผิดชอบ สถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจของสถานศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป นอกจากนั้นยังใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเชื่อว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นรูปแบบการบริหารตนเอง สถานศึกษาจะมีความอิสระ คล่องตัว มีอำนาจ การตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารงานในรูปองค์คณะบุคคล เป็นรูปแบบที่มอบอำนาจหรือกระจายอำนาจ การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและจัดการศึกษาไปให้สถานศึกษา เป็นและตอบสนองหรือสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนได้มากที่สุดและที่สำคัญ คือ เป็นรูปแบบที่ยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลง⁵⁹ เติ้ง (Cheng) กล่าวถึงแนวคิดสำคัญในการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2 ประการ คือ

1. โรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ การตัดสินใจสั่งการที่ดี ควรอยู่ที่หน่วยปฏิบัติดังนั้นจึงควรเพิ่มอำนาจในการบริหารและจัดการงบประมาณให้กับโรงเรียนมากขึ้น และ ลดการควบคุมจากส่วนกลางลง

⁵⁸ คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, การปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา, 2543), 2.

⁵⁹ เรื่องเดียวกัน.

2. การมีส่วนร่วมและการมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการปฏิรูป การบริหารและจัดการศึกษา ความสำเร็จของการปฏิรูปไม่ใช่เกิดจากการควบคุมจากภายนอก หากแต่เกิดจากการที่สมาชิกในโรงเรียนและชุมชนให้ความร่วมมือกัน ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน⁶⁰ อรุณ ไบแก้ว มีแนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจว่า สำหรับการกระจายอำนาจทางการศึกษานั้นจะเป็นการพัฒนาสถานศึกษา ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจในการบริหารนั้นเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกัน ทุกองค์การหรือหน่วยงานจะต้องบริหารงานทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ ไม่มีองค์การหรือหน่วยงานใดใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งในการบริหาร หากอำนาจในการตัดสินใจได้ถูก มอบหมายไปตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชาเมื่อใด การกระจายอำนาจก็จะเกิดขึ้นเมื่อนั้น ในการบริหารการศึกษานั้นจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สภาพการณ์ และควรพิจารณาว่าภารกิจใดควรบริหารแบบรวมอำนาจ และภารกิจใดควรบริหารแบบกระจายอำนาจ เนื่องจากการกระจายอำนาจไม่มีรูปแบบที่สำเร็จตายตัวเหมือนอาหารสำเร็จรูป การกระจายอำนาจมีหลายรูปแบบ ผู้บริหารควรเลือกรูปแบบที่เหมาะสมสอดคล้อง กับสภาพของสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมขององค์การหรือหน่วยงาน การกระจายอำนาจจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับบริบททางการเมืองและสังคมเป็นสำคัญ การนำการกระจายอำนาจไปสู่การปฏิบัติ ต้องทำอย่างเป็นระบบค่อยเป็นค่อยไป การกระจายอำนาจทางการศึกษา อาจแบ่งออกเป็น 2 มิติ การกระจายอำนาจตามแนวดิ่งหรือตามแนวนอน และการกระจายอำนาจโดยคัดเลือกอำนาจที่กระจายหรือโดยการกำหนดความเท่าเทียมกันของอำนาจที่จะกระจาย การกระจายอำนาจตามแนวดิ่งมักจะเป็นการกระจายอำนาจโดยคัดเลือกอยู่เสมอ เพราะอำนาจในการตัดสินใจบางเรื่องยังคงมีอยู่ที่ผู้บริหารสูงสุด การกระจายอำนาจตามแนวดิ่งและตามแนวนอนไม่ใช่สิ่งตรงข้ามเพราะสามารถกระจายอำนาจตามแนวดิ่งให้แก่ผู้บังคับบัญชาและกระจายอำนาจตามแนวนอนให้แก่สายอำนาจหรือสายสนับสนุนในเวลาเดียวกันได้ ในทำนองเดียวกันกับการกระจายอำนาจโดยคัดเลือกหรือโดยเท่าเทียมกัน ก็เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ เพราะว่าการตัดสินใจบางอย่างสามารถจะแบ่งปันหรือให้มีส่วนร่วมได้ และการตัดสินใจเหล่านั้นก็สามารถมอบอำนาจให้กระทำได้ด้วย⁶¹

⁶⁰ Cheng, Yin Cheong, School Effectiveness and School-based Management: A Mechanism for Development (London : The Falmer Press,1996),44.

⁶¹ อรุณ ไบแก้ว, วารสารสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว,2550), 12-13.

หลักสำคัญในการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา มีดังนี้

1). ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานและสถานศึกษาที่จะสามารถรับผิดชอบดำเนินการตามขีดความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะกระจายอำนาจ

3. ความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา

4. ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา

5. มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่

6. มุ่งเน้นให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษามากที่สุด เพื่อให้สถานศึกษานั้นมีความเข้มแข็งและความคล่องตัว

7. เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา

8. เพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง

อุทัย บุญประเสริฐ ได้สรุปหลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้

5 ประการ ได้แก่

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา จากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ และร่วมจัดการศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน การที่บุคคลเหล่านั้นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) ในอดีตการจัดการศึกษาจะทำกันหลากหลาย โดยครอบครัวและชุมชนบางแห่งก็ให้วัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการต่อมา มีการรวมการจัดการศึกษาไปให้กระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบเพื่อให้เกิดเอกภาพ

และมาตรฐานทางการศึกษา เมื่อประชากรเพิ่มมากขึ้น ความเจริญก้าวหน้าต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว⁶²

หลักการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้ดำเนินถึงหลักการ ดังต่อไปนี้

1. ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ที่จะสามารถรับผิดชอบดำเนินการ ตามขีดความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว คือความพร้อมและความเหมาะสมด้านบริบททั่วไปและด้านคุณลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ การมีรูปแบบ โครงสร้างการแบ่งส่วนงานที่เอื้อต่อการบริหารและการจัดการศึกษา การมีทรัพยากรทางการศึกษาและบุคลากรที่เหมาะสมตามความจำเป็นเป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการกำกับ ดูแล สนับสนุน ส่งเสริมประสานงาน มีศักยภาพเพียงพอที่จะบริหารงานได้ด้วยตนเอง สามารถจัดบริการและพัฒนาการศึกษาได้อย่างเข้มแข็ง คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม

2. ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศหรือมติคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะกระจายอำนาจ ความสอดคล้องดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นผู้มอบอำนาจ ซึ่งได้แก่ เลขธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก็จะต้องดำเนินการกระจายอำนาจทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ งานบริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป ตามอำนาจหน้าที่ของตน ตามที่กฎหมายกำหนด เช่นเดียวกับผู้รับมอบอำนาจ ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษา ถึงแม้ว่าจะถือว่าเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับผู้มอบอำนาจหรือผู้ซึ่งตนแทน แต่ก็ไม่สามารถปฏิบัติเกินขอบเขตอำนาจหน้าที่ของกฎหมายหรืออำนาจตามที่ผู้มอบอำนาจให้ได้ นอกจากนั้นการบริหารและการจัดการศึกษาก็ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะกระจายอำนาจหรือเรื่องอื่น ๆ จะหลีกเลี่ยงไม่ถือปฏิบัติมิได้

3. ความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต้องจัดให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก โดยยึดหลัก การ

⁶² อุทัย บุญประเสริฐ, การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบ การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management) (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543), 154-156.

จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรฐานการศึกษาปฐมวัย และนโยบายด้านสังคมของรัฐบาลและด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ มีการตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณชนอันจะทำให้ เป็นที่ยอมรับของสังคม

4. ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา ความเป็นอิสระและความคล่องตัวดังกล่าวต้องอยู่ภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดด้วยตนเอง การตัดสินใจโดยสมบูรณ์ ในการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ที่เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา จึงควรเบ็ดเสร็จอยู่ที่สถานศึกษาโดยตรง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความคล่องตัวเพียงพอที่จะกำกับ ดูแล การปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ควรมีการรวมพลังในการดำเนินงาน โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรและบุคคลทั้งภาครัฐและเอกชน และการรวมกลุ่มสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพและเสริมพลังให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สามารถบริหารและจัดการศึกษาได้อย่างกว้างขวาง หลากหลายรูปแบบ นอกจากนั้นควรมุ่งเน้นให้หน่วยงาน องค์กรและบุคคลดังกล่าวมีส่วนได้เสียกับ การตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในสถานศึกษาในลักษณะการสร้างฉันทานุมัติ จากผู้มีส่วนร่วมหรือผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เป็นต้น

6. มุ่งให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษา โดยเน้นการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาให้มากที่สุด เพื่อให้สถานศึกษานั้นต้องมีความเข้มแข็งและความคล่องตัว ผลสำเร็จของสถานศึกษาดังกล่าว คือ เมื่อจัดการศึกษาแล้วผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยใช้หลักการและแนวคิดการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) เป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์สำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา

7. เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต้องสร้างกลไกการบริหารที่นำไปสู่ความสำเร็จ มุ่งเน้นให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาปรับเปลี่ยนการบริหารเป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มจากการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การกำหนดตัวชี้วัด

ความสำเร็จ การบริหาร โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การจัดระบบประเมินผลงานและการประเมินผู้เรียน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อมุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

8. เพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ โดยตรง หน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตัดสินใจดังกล่าว เป็นการกำหนดว่า เรื่องใดจะกำหนดให้ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษา เป็นผู้รับมอบอำนาจโดยตรง และผู้รับมอบอำนาจสามารถใช้อำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับผู้มอบอำนาจหรือผู้ซึ่งคนแทนแต่ต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดกับประชาชน เป็นหลักและพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากการใช้อำนาจดังกล่าว

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาจากส่วนกลาง ไปให้โรงเรียนที่ใช้โรงเรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลของโรงเรียน มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ คล่องตัวในการบริหาร และจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีส่วนร่วมตัดสินใจ รับผิดชอบ วางแผน ติดตามผล พัฒนาคุณภาพการศึกษาตามความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

แนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานให้ประสบความสำเร็จ

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สถานศึกษาต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ทั้งที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษาอันได้แก่ ผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและบุคลากร ผู้เรียน ชุมชน ผู้ปกครอง เป็นต้น ซึ่งผู้เกี่ยวข้องเหล่านี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานว่า มีลักษณะการบริหารอย่างไร มีการกระจายอำนาจมาให้สถานศึกษาอย่างไร และจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างไร

เพื่อให้การนำแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ไปใช้ในสถานศึกษา ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาจะนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ไปใช้ ควรตระหนักและดำเนินการดังนี้ 1) พัฒนาบุคลากร ทีมงานในสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีต่อการกระจายอำนาจ 2) ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครอง และชุมชน โดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษาให้เข้าใจในหลักการ และวิธีการของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารใหม่ 3) ต้องกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เช่น ร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางการศึกษา สนับสนุนกิจกรรมการศึกษา การจัดทำหลักสูตรและติดตามผลการศึกษา เป็นต้น 4) ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ โดยองค์คณะบุคคล

และการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครอง ชมรมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครอง และครู 5) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนักว่า ความสำเร็จของการบริหาร โดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน (SBM) คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามมาตรฐานที่กำหนด 6) ให้ ความสำคัญกับครูผู้สอนในการตัดสินใจหรือร่วมคิดในเรื่องการจัดการเรียนการสอน 7) ผู้บริหาร สถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ เป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ และเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีความสามารถ เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นนักประสานในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน รวมทั้งมีวิสัยทัศน์ กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียน ได้ตรงความเป็นจริง

แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ให้สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการ บริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งมีรายละเอียดโดยย่อดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ

1. ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของชุมชนและ สังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม
2. มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด
3. มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้
4. มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพ การจัด หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้ง ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
5. มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัด และพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. ด้านการบริหารงบประมาณ

ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางโอกาสการศึกษาของผู้เรียน ในการ จัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ งบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน เพื่อรองรับการบริหารงบประมาณแบบ มุ่งเน้นผลงาน ดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ
2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต

3. การจัดระบบการจัดหาพัสดุ
4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ
5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน
6. การบริหารสินทรัพย์
7. การตรวจสอบภายใน

อีกทั้งยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ โดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นลักษณะของวงเงินรวม แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ซึ่งอยู่ในระยะของการพัฒนา แต่ยังคงมุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัว ควบคู่กับความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ จากผลสำเร็จของงาน และทรัพยากรที่ใช้

3. ด้านการบริหารงานบุคคล

ยึดหลักความต้องการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาดำเนินนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาดำเนินนโยบายกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด และ ยึดหลักธรรมาภิบาล

4. ด้านการบริหารทั่วไป

ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเอง ให้มากที่สุด โดยสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีหน้าที่กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ มีจุดมุ่งหมายเพื่อ มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามหลักการการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง และมุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยง ติดต่อ สื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่าย และเทคโนโลยีที่ทันสมัย การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริม และสนับสนุนการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุก

รูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามบทบาทของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น ภาระงานด้านการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาทั้ง 2 ประเภท ต้องขอความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ได้แก่ (1) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา (2) การรับนักเรียน (3) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับ เรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา (4) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา⁶³

การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

หลักการและเหตุผลของการปฏิรูปการเรียนรู้

คณะกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้ ประชาคมการศึกษา นักคิด และนักการศึกษา รวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาทั้งหลายได้ให้เหตุผลและความจำเป็นในการปฏิรูปการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพของคนไทย การปฏิรูปวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่จะช่วยพัฒนาคนไทยให้เป็นคนที่มีความรู้คู่คุณธรรมตระหนักในคุณค่าของตนเอง ผู้อื่นและสรรพสิ่งทั้งหลาย รู้จักควบคุมตนเองให้อยู่ในครรลองของความคิด รับผิดชอบหน้าที่ของตนเอง เป็นคนมีเหตุผล ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เคารพศรัทธาของสังคม ความขยันซื่อสัตย์และเสียสละเพื่อส่วนรวม มีความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสาร การคิดคำนวณ การคิดวิเคราะห์แบบวิทยาศาสตร์ คิดเป็นระบบ สามารถใช้สติปัญญาอย่างเฉลียวฉลาดลึกซึ้งเพื่อเรียนรู้ให้บรรลุความจริง ความดี เป็นคนที่มีความสุขกาย ใจดี มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ร่าเริง แจ่มใส จิตใจอ่อนโยนและเกื้อกูล มนุษยสัมพันธ์ดี เผชิญและเผชิญปัญหาได้

2. ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความเข้มแข็งของสังคมไทย เมื่อสมาชิกของสังคมได้รับการพัฒนาความตระหนัก และจิตสำนึกร่วมกัน ในการเผชิญสถานการณ์ และแก้ปัญหาของส่วนรวม ทุกชุมชนย่อมพร้อมที่จะมีส่วนร่วม ถักทอความคิด ร่วมจิตกันทำงาน ลดความขัดแย้ง นำพาสังคมให้ก้าวหน้าด้วยต่างก็รู้คุณค่าของตนเอง

⁶³ สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ,แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาพ.ศ.๒๕๕๐ (กรุงเทพฯ: ชุมชนุสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550), 12.

3. ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ยุคโลกาภิวัตน์ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ต้องให้สอดคล้องกับโลกาภิวัตน์ ข้อมูลและสาระความรู้ต่างๆเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ผู้เรียนจึงต้องมีโอกาสการเรียนรู้จากแหล่งความรู้ที่อยู่รอบตัวครูทุกคน ผู้เรียนในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาไม่ต่ำกว่า 1 ภาษา คือ ต้องรู้และใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้องและคล่องแคล่ว และใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อสื่อสารกับสากลได้ด้วย ต้องมีความคล่องแคล่วในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เพื่อเข้าไปสู่ข้อมูลข่าวสารต่างๆและรู้จักสังเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับชีวิตของตน ครอบครัว สังคมและ ประเทศชาติ

4. ปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ครู พ่อแม่ ผู้ปกครองและ สังคมไทย การปฏิรูปการเรียนรู้จะเปิด โอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นการเปิดแนวทางใหม่ๆให้แก่ครู พ่อแม่ ชุมชน มี อิสระ ในการอบรมเลี้ยงดู ให้การศึกษา จัดหลักสูตรและการบริหารจัดการให้เกิดวัฒนธรรมการ เรียนรู้ที่สอดคล้องกับท้องถิ่น การลดทอนกรอบกฎระเบียบ คำสั่งของส่วนกลางเพื่อให้เกิดความ หลากหลายในการปฏิบัติ⁶⁴

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศนโยบายปฏิรูปการศึกษา โดยมีความมุ่งมั่นที่จะ ผลักดันให้เกิดการปฏิรูปที่เป็นรูปธรรม ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดกรอบการปฏิรูปตามนโยบายปฏิรูป การศึกษา 5 ด้าน ดังนี้

1. ปฏิรูประบบการศึกษา ซึ่งเป็นการจัดองค์ประกอบต่างๆที่แสดงให้เห็น โครงสร้างของ การศึกษาให้สอดคล้องกันทั้งระบบ ซึ่งประกอบด้วย การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัย

2. ปฏิรูปการเรียนรู้โดยให้ความสำคัญแก่หลักสูตร ผู้เรียน เนื้อหาสาระ การเรียนการสอน แหล่งเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน

3. ปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษา เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ โครงสร้าง องค์กร การแบ่งส่วนงาน วิธีการและกระบวนการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและเป็น รูปธรรมเพื่อให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์และจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เป็นสำคัญ

⁶⁴ คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้, ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด (กรุงเทพ, 2543) , 4-6. (อค์สำเนา)

4. ปฏิรูปครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เป็นการปรับระดับการผลิต การพัฒนา การส่งเสริม รวมทั้งการยกระดับครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

5. ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เป็นการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้เพื่อจัดการศึกษา จัดทรัพยากรให้ถึงผู้เรียนอย่างเสมอภาคและเป็นระบบ มีระบบการบริหารทรัพยากรที่มีความคล่องตัวอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้⁶⁵

กรอบการปฏิรูปการศึกษาตามแนวการปฏิรูปการเรียนรู้ของกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดกรอบการดำเนินงานไว้ 6 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ให้มีการเรียนรู้เต็มตามศักยภาพของผู้เรียน เนื่องจากผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างทั้งด้านความต้องการ ความสนใจ ความถนัด ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน ตลอดจนความสามารถทางสมอง ระดับสติปัญญา ซึ่งส่งผลให้มีการแสดงผลการเรียนรู้ออกมาในลักษณะแตกต่างกัน ดังนั้นการจัดการเรียนรู้จึงต้องจัดในรูปแบบและวิธีการที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่แตกต่างดังกล่าว

2. เชื่อมโยงหลักสูตรสาระการเรียนรู้ของผู้เรียนตั้งแต่อายุ 0-20 ปี แนวทางการพัฒนาผู้เรียนตามกรอบแนวคิดของหลักสูตรคือ ให้ผู้เรียนได้ความรู้ 3 ด้าน คือ ความรู้ทางวิชาการ ความรู้เกี่ยวกับงาน และความรู้เกี่ยวกับชีวิต โดยสอดคล้องคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมไว้ในความรู้ทุกด้าน

3. ปฏิรูปวิธีการเรียนรู้และการสอน โดยใช้กระบวนการวิจัย ครูและนักเรียนต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการแสวงหาความรู้โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (กระบวนการวิจัย) ฝึกกระบวนการคิด การแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและต้องมีการร่วมมือกันระหว่าง โรงเรียนและชุมชนในการแสวงหาความรู้ เรียกว่า เป็นการ ใช้การวิจัยเป็นสว่นหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ นอกจากการส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานศึกษาแล้ว ยังเป็นการช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน รู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาศาสตร์ต่างๆ เพื่อการพัฒนาอีกด้วย

4. ใช้แหล่งเรียนรู้ทุกรูปแบบ การเรียนรู้ในปัจจุบัน ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ได้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย จากทั้งครูคน ครูเครื่อง ครูสิ่งของ จากแหล่งความรู้ต่างๆ อาทิ ห้องสมุดประชาชน หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การศึกษาและนันทนาการ และภูมิปัญญา การได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ จากผู้คนที่หลากหลาย ด้วย

⁶⁵ สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, ปฏิรูปปฏิรูปการศึกษา แนวทางสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี จำกัด, 2545), 3.

กระบวนการเรียนรู้ที่ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์หรือกระบวนการวิจัย จะทำให้ผู้เรียนและผู้สอนสามารถเชื่อมโยงการเรียนการสอนเข้ากับวิถีชีวิต มีความรักความผูกพันกับท้องถิ่น เห็นคุณค่าและอนุรักษ์วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม และสามารถบูรณาการภูมิปัญญาไทย และสากลเพื่อนำมาปรับกับวิถีไทยได้

5. ประเมินผลจากการพัฒนาการของผู้เรียนและใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรรโอกาสเข้าศึกษาต่อ เพื่อให้การประเมินผลเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างและพัฒนาผู้เรียนและเป็นกระบวนการที่ครูสามารถใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครู การประเมินผลจึงควรให้ความสำคัญกับผลงานความสำเร็จหรือพัฒนาการที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการเรียนรู้โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ สังเกตจากพฤติกรรมความร่วมมือในการทำงานกลุ่มควบคู่ไปกับการทดสอบ ตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบของการศึกษา เพื่อให้มีความต่อเนื่องกันในทุกระดับของการศึกษา ในการจัดสรรโอกาสการเข้าศึกษาต่อ ควรนำผลการประเมินที่กล่าวแล้วมาประกอบการพิจารณาด้วย เพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ได้ต่อเนื่องเต็มที่และลดการเรียนพิเศษ การกวดวิชา ซึ่งทำลายเวลาการเรียนรู้ของผู้เรียนมากมาย

6. ใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ โดยนัยแห่งความหมายของเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาคือเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ครอบคลุมสื่อวิทยุกระจายเสียง สื่อวิทยุโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ เครื่องฉายคอมพิวเตอร์และอินเตอร์เน็ต โทรสาร โทรศัพท์ และโทรคมนาคมอย่างอื่น รวมทั้งแหล่งเรียนรู้ทั่วไป เช่น ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ ฯลฯ ที่จัดเพื่อการศึกษโดยมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน ได้เต็มตามศักยภาพปราศจากข้อจำกัดด้าน โอกาสถิ่นที่อยู่ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม⁶⁶

วัตถุประสงค์ของการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ

สภาการศึกษา พิจารณาเสนอมาตรฐานการศึกษาของชาติ ต่อกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์ของการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ ดังนี้

1. เป็นเป้าหมาย และแนวทางพัฒนาการจัดการศึกษาของชาติระดับมหภาค ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญที่การพัฒนาผู้เรียน
2. เป็นหลักและเป็นแนวทาง สำหรับการกำหนดนโยบาย แผนการพัฒนาและจัดการศึกษา รวมทั้งมาตรฐานการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษา

⁶⁶ เรื่องเดียวกัน,36-48.

3. เป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติในช่วงเวลาต่อไป
4. เป็นเครื่องมือกำกับการตรวจราชการ การนิเทศ การติดตามและประเมินผล และการประกันคุณภาพเพื่อให้ทราบสถานภาพและความก้าวหน้าในการจัดการศึกษาของชาติระดับมหภาค
5. เป็นมาตรฐานสำหรับการประเมินคุณภาพภายนอกในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ มีดังนี้

1. หน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการ และเอกชน ผู้รับผิดชอบจัดการศึกษาแต่ละประเภท และแต่ละระดับ ใช้มาตรฐานการศึกษาของชาติเป็นหลักในการกำหนดนโยบาย แผนการพัฒนา และจัดการศึกษา รวมทั้งมาตรฐานการศึกษาแต่ละประเภทและแต่ละระดับ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาอย่างมีมาตรฐานในภาพรวม และมีการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และประสิทธิ
2. กระทรวงศึกษาธิการมีประเด็นสาระสำคัญ และตัวบ่งชี้ เป็นแนวทางสำหรับการกำกับการดูแล การติดตามตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพการจัดการศึกษา
3. ประชาชน และผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีความมั่นใจว่าจะได้รับการศึกษาตามสิทธิ และมีคุณภาพไม่ต่ำกว่ามาตรฐานการศึกษาของชาติ และมีแนวทางในการร่วมตรวจสอบการจัดการศึกษาของชาติ
4. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีข้อมูลเป็นฐานอย่างหนึ่งในการพิจารณากำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการศึกษาของชาติในช่วงเวลาต่อไป
5. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) มีข้อมูลเป็นฐานสำหรับการกำหนดวิธีการ การกำหนดเกณฑ์ และการดำเนินงานการประเมินคุณภาพสถานศึกษา

อุดมการณ์และหลักการในการจัดการศึกษาของชาติ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และนโยบายด้านการจัดการศึกษาของรัฐบาลที่ได้แถลงต่อรัฐสภาต่างมีอุดมการณ์และหลักการการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และเพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษา พัฒนาค้น ใฝ่อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่พึงประสงค์

อุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การศึกษาที่สร้างคุณภาพชีวิตและสังคมบูรณาการอย่าง

สมดุระหว่างปัญญาธรรม คุณธรรม และวัฒนธรรม เป็นการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อคนไทยทั้งปวง มุ่งสร้างพื้นฐานที่ดีในวัยเด็ก ปลูกฝังความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมตั้งแต่วัยการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ โดยให้สังคมทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน และสามารถตรวจสอบ ได้อย่างมั่นใจว่า การศึกษาเป็นกระบวนการของการพัฒนาชีวิตและสังคมเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศ อย่างยั่งยืน สามารถพึ่งตนเองและพึ่งกันเองได้ และสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

เพื่อให้เป็นไปตามอุดมการณ์และหลักการในการจัดการศึกษาดังกล่าว จึงได้กำหนด มาตรฐานและตัวบ่งชี้ไว้ 3 มาตรฐาน 11 ตัวบ่งชี้ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของสังคมไทยที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก

(คนไทยเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข)

เป้าหมายของการจัดการศึกษาอยู่ที่การพัฒนาคนไทยทุกคนให้เป็น “คนเก่ง คนดี และมีความสุข” “โดยมีการพัฒนาที่เหมาะสมกับช่วงวัย พัฒนาคณะคุณธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ตรงตามความต้องการ ทั้งในด้านสุขภาพร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้และทักษะ คุณธรรม และจิตสำนึกที่พึงประสงค์ และอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข

ตัวบ่งชี้

1.1 กำลังกาย กำลังใจที่สมบูรณ์

1.1.1 คนไทยมีสุขภาพกายและจิตที่ดี มีพัฒนาการทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา เจริญเติบโตอย่างสมบูรณ์ตามเกณฑ์การพัฒนาในแต่ละช่วงวัย

1.2 ความรู้และทักษะที่จำเป็นและเพียงพอในการดำรงชีวิตและการพัฒนาสังคม

1.2.1 คนไทยได้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพของตนเอง

1.2.2 คนไทยมีงานทำและนำความรู้ไปใช้ในการสร้างงานและสร้างประโยชน์

ให้สังคม

1.3 ทักษะการเรียนรู้และการปรับตัว

1.3.1 คนไทยสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ รู้ทัน โลก รวมทั้งมีความสามารถในการใช้แหล่งความรู้และสื่อต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองและสังคม

1.3.2 คนไทยสามารถปรับตัวได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

1.4 ทักษะทางสังคม

1.4.1 คนไทยเข้าใจและเคารพในธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและสังคม มีทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข

1.4.2 คนไทยมีความรับผิดชอบ เข้าใจ ยอมรับ และตระหนักในคุณค่าของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน สามารถแก้ปัญหาในฐานะสมาชิกของสังคมไทยและสังคมโลกโดยสันติวิธี

1.5 คุณธรรม จิตสาธารณะ และจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก

1.5.1 คนไทยดำเนินชีวิต โดยกายสุจริต วาจสุจริต และมโนสุจริต

1.5.2 คนไทยมีความรับผิดชอบทางศีลธรรมและสังคม มีจิตสำนึกในเกียรติภูมิของความเป็นไทย มีความภูมิใจในชนชาติไทย รักแผ่นดินไทย และปฏิบัติตนตามระบอบประชาธิปไตย เป็นสมาชิกที่ดี เป็นอาสาสมัครเพื่อชุมชนและสังคมในฐานะพลเมืองไทยและพลโลก

มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา

(จัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญและการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน)

การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนเห็นแบบอย่างที่ดี ได้ฝึกการคิด ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่หลากหลาย ตรงตามความต้องการ และมีความสุขในการเรียนรู้ ครู ณาจารย์รู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล เตรียมการสอนและใช้สื่อที่ผสมผสานความรู้สากลกับภูมิปัญญาไทย จัดบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ จัดหาและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย และพัฒนาความคิดของผู้เรียนอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ความสำเร็จของการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญขึ้นอยู่กับ

1. ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ผู้เรียน ครู ณาจารย์ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และสมาชิกชุมชน
2. ปัจจัยด้านการบริหาร ได้แก่หลักการบริหารจัดการและหลักธรรมาภิบาล

ตัวบ่งชี้

2.1 การจัดหลักสูตรการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

2.1.1 มีการจัดหลักสูตรที่หลากหลายตามความเหมาะสมของกลุ่มผู้เรียนทุกระบบ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน

2.1.2 ผู้เรียนมีโอกาส / สามารถเข้าถึงหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดไว้อย่างทั่วถึง

2.1.3 องค์กรที่ให้บริการทางการศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่ มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัย

2.1.4 มีการพัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ สื่อเพื่อการเรียนรู้ และการให้บริการ เทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

2.2 มีการพัฒนาผู้บริหาร ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและมีคุณภาพ

2.2.1 ผู้บริหาร ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง

2.2.2 ผู้บริหาร ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษามีคุณธรรม มีความพึงพอใจในการทำงานและผูกพันกับงานมีอัตราการออกจากงานและอัตราความผิดพลาดทางวินัยน้อยลง

2.2.3 มีแนวโน้มในการรวมตัวจัดตั้งองค์กรอิสระเพื่อสร้างเกณฑ์มาตรฐานเฉพาะกลุ่ม และติดตามการดำเนินงานของบุคลากรและสถานศึกษา ตลอดจนการส่งสมองค์ความรู้ที่หลากหลาย

2.3 มีการบริหารจัดการที่ใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

2.3.1 องค์กร ชุมชน มีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ตามสภาพท้องถิ่น สภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน

2.3.2 ผู้รับบริการ / ผู้เกี่ยวข้องทุกกลุ่มมีความพึงพอใจต่อการจัดบริการทางการศึกษาของสถานศึกษา

2.3.3 มีการกำหนดระบบการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร การศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ และสามารถรองรับการประเมินภายนอกได้

มาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ / สังคมแห่งความรู้

(การสร้างวิถีการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง)

การเรียนรู้ ความรู้ นวัตกรรม สื่อ และเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาสู่สังคมแห่งความรู้ การส่งเสริมและสร้างกลไกเพื่อให้คนไทยทุกคนมีโอกาสและทางเลือกที่จะเข้าถึงปัจจัยและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย โดยการได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสังคม จะนำมาซึ่งการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ และขีดความสามารถของคนไทยในการพัฒนาประเทศรวมทั้งการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

ตัวบ่งชี้

3.1 การบริการวิชาการและการสร้างความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับชุมชนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ / สังคมแห่งความรู้

3.3.1 สถานศึกษาร่วมมือกับบุคลากรและองค์กรในชุมชนที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกระดับร่วมจัดปัจจัยและกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน และให้บริการทางวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่การพัฒนาคนในชุมชน เพื่อให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญา และคนไทยมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.1.3 ชุมชนซึ่งเป็นที่ตั้งขององค์กรที่ให้บริการทางการศึกษามีสถานภาพเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ มีความปลอดภัย ความสะดวกสบาย มีสันติสุขและมีการพัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

3.2 การศึกษาวิจัย สร้างเสริม สนับสนุนแหล่งการเรียนรู้และกลไกการเรียนรู้

3.2.1 ศึกษาวิจัย สำรวจ จัดหา และจัดตั้งแหล่งเรียนรู้อะเนาะกษัตริย์ทุกรูปแบบ

3.2.2 ระดมทรัพยากร(บุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก ภูมิปัญญาและอื่นๆ) และความร่วมมือจากภายในและภายนอกสถานศึกษา ในการสร้างกลไกการเรียนรู้ทุกประเภท เพื่อให้คนไทยสามารถเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้และสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตได้จริง

3.2.3 ศึกษาวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และการพัฒนาประเทศ

3.3 การสร้างและการจัดการความรู้ในทุกระดับทุกมิติของสังคม

3.3.1 ครอบครัวยุคใหม่ ชุมชน องค์กรทุกระดับและองค์กรที่จัดการศึกษามีการสร้างและใช้ความรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้⁶⁷

แนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษาของชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้ที่จัดการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ 5 ลักษณะ คือ

1. การเรียนรู้อย่างมีความสุข เป็นสภาพของการจัดการเรียนรู้ส่งเสริมการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย มีอิสระ ขอมรับความแตกต่างของบุคคลที่หลากหลาย วิธีการเรียนรู้ส่งเสริม ให้ผู้เรียนมีประสบการณ์แห่งความสำเร็จและได้พัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพซึ่งมีแนวทางสำคัญ คือ บทเรียนต้องเป็นเรื่องใกล้ตัว มีความหมาย มีประโยชน์ กิจกรรมการเรียนรู้ต้องมีความหลากหลาย สื่อการเรียนต้องน่าสนใจ การประเมินผลการเรียนต้องน่าสนใจ การประเมินผลมุ่งเน้นตามศักยภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนต้องแสดงออกอย่างนุ่มนวล เป็นมิตร มีเมตตา อ่อนน้อม เข้าใจและยอมรับ เกื้อกูลให้กำลังใจกัน

2. การเรียนรู้แบบองค์รวมเป็นการเรียนรู้สิ่งต่างๆอย่างสัมพันธ์ เชื่อมโยงเนื่อง กลมกลืนกัน ทั้งในเรื่องใกล้ตัว ในท้องถิ่น สิ่งแวดล้อม ที่อยู่อาศัย ทั้งเรื่องของท้องถิ่น เรื่องของสากล การ

⁶⁷ มาตรฐานการศึกษาของชาติ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2551. เข้าถึงจาก

เปลี่ยนแปลง และแนวโน้มต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมโลก ซึ่งมีผลทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจเรื่องที่เรียนอย่างชัดเจน ลึกซึ้ง ครอบคลุม มีความหมายต้องการนำไปใช้ในชีวิตและแก้ปัญหา สังคม

3. การเรียนรู้จากการคิดและการปฏิบัติจริง การคิดเป็นความสามารถของสมองในการประมวลข้อมูลความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ให้เป็นความรู้ใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆอย่างเหมาะสมสอดคล้องกันเมื่อได้คิดแล้วก็ต้องนำไปปฏิบัติจริง จึงจะเกิดการเรียนรู้ครบถ้วนอย่างสมบูรณ์ การจัดการเรียนการสอนให้ได้ฝึกคิดและปฏิบัติจริงนี้ ต้องนำจากประสบการณ์ตรง จากแหล่งเรียนรู้ สื่อ เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อมรอบตัวต่างๆด้วย การฝึกสังเกตคิดอย่างรอบคอบ ปฏิบัติจริง สรุปผลเป็นองค์ความรู้แก่ตนเอง

4. การเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น เป็นการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยมีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้วัฒนธรรม อารมณ์และสังคมร่วมกัน ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายช่วยเหลือเกื้อกูลกันเป็นการปลูกฝังคุณธรรมที่ดีงามทำให้เกิดการพัฒนาทักษะทางสังคมและทักษะการทำงานที่ดีด้วย

5. การเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการรับรู้ผลการเรียนรู้และความถนัดของตนเอง เน้นการเรียนรู้กระบวนการว่า การเรียนรู้แต่ละครั้งเกิดขึ้นอย่างไร เรียนด้วยวิธีการอย่างไร มีขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนจบอย่างไร โดยเปิด โอกาสและจัดสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้ศึกษา วิเคราะห์ประเมินจุดดีจุดด้อยและปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยน วิธีการเรียนรู้ให้เหมาะสม พร้อมทั้งจะใช้ในการเรียนรู้ครั้งต่อไป⁶⁸

โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 และ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 44 ได้กำหนดให้ปลัดกระทรวง และเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา พร้อมทั้งได้กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลเพื่อให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารการศึกษาจึงมีลักษณะแตกต่างไปจากเดิม โดยสถานศึกษาจะมีอำนาจในการ

⁶⁸ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด,

บริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการการศึกษาในรูปแบบใหม่ ที่นำแนวคิดหลักของการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (School – Based Management) ที่เน้นในเรื่องของการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา ส่งผลให้สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปขององค์กรคณะบุคคล คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการกำหนดนโยบายและแผน การตัดสินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิดร่วมทำ ผู้นำต้องเน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาเป็นตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ⁶⁹

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้มีการพัฒนาโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ รุ่นที่ 1 ขึ้น ซึ่งการกำหนดหลักเกณฑ์ในการกำหนดประเภทของสถานศึกษา ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 โดยระยะแรกได้แบ่งสถานศึกษาที่รองรับการกระจายอำนาจเป็น 2 ประเภท คือ สถานศึกษาประเภทที่ 1 ได้แก่ สถานศึกษาที่มีลักษณะ ดังนี้ 1) มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ห้าร้อยคนขึ้นไป หรือโรงเรียนและศูนย์การศึกษาพิเศษและ 2) มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาได้มาตรฐาน จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) โดยหมายถึง สถานศึกษาได้มาตรฐาน ตามเกณฑ์การประเมินจาก สมศ. เช่น ได้มาตรฐานรอบแรก (พ.ศ. 2544- 2548) อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยของผลประเมินทั้ง 14 มาตรฐาน มากกว่า 2.50 และไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง หรือได้มาตรฐานรอบ 2 (2549- 2553) ระดับดี หมายถึง มีค่าเฉลี่ยผลประเมินทั้ง 14 มาตรฐาน เท่ากับหรือมากกว่า 2.75 และ

⁶⁹เอกสารหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหาร การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม พ.ศ. 2551. เข้าถึงจาก www.nidtep.go.th/nidtep/articles/sanj5.doc

มาตรฐานระดับดี 11 มาตรฐานขึ้นไป และไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง ส่วนสถานศึกษาประเภทที่ 2 ได้แก่สถานศึกษาที่ไม่เข้าข่ายการเป็นสถานศึกษาประเภทที่ 1⁷⁰ เพื่อเตรียมความพร้อมแก่ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถ วางแผนการปฏิบัติงานรองรับภารกิจตามร่างกฎกระทรวงฯ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการการศึกษา สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน และบทบาทของผู้นำในฐานะนิติบุคคลที่จะกระตุ้น ขับเคลื่อนให้เกิดคุณภาพ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาดังกล่าวได้ และดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ⁷¹

ข้อมูลพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 4

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 11 มิถุนายน 2551 เรื่อง จัดตั้งสำนักผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการที่ 1-13 กำหนดให้สำนักผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการที่ 6 ราชบุรี ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดราชบุรี ซึ่งรับผิดชอบเขตตรวจราชการที่ 4 ประกอบด้วย จังหวัดราชบุรี กาญจนบุรี นครปฐม สุพรรณบุรี และเขตตรวจราชการที่ 5 ประกอบด้วย ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตรวจราชการ
2. ดำเนินการเกี่ยวกับสนับสนุนการตรวจราชการ นิเทศ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติราชการตามนโยบายและแผนการติดตามและประเมินผลของกระทรวง
3. วิจัยและพัฒนาระบบและประสานเครือข่ายการตรวจราชการ การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของกระทรวงศึกษาธิการ

⁷⁰ สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาพ.ศ.2550 (กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2550), 18.

⁷¹ เอกสารหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 10 ธันวาคม พ.ศ. 2551. เข้าถึงจาก www.nidtep.go.th/nidtep/articles/sanj5.doc

4. ปฏิบัติการร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

สำนักผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการที่ 6 ราชบุรี เป็นหน่วยงานภายในมีฐานะเทียบเท่าสำนักในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 11 มิถุนายน 2551 เรื่องจัดตั้งสำนักผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการที่ 1-13 โดยกำหนดให้สำนักผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการที่ 6 ราชบุรี ตั้งสำนักงานอยู่ที่จังหวัดราชบุรี รับผิดชอบจังหวัด 8 จังหวัด เป็นจังหวัดในเขตตรวจราชการที่ 4 จำนวน 4 จังหวัด ได้แก่ ราชบุรี กาญจนบุรี นครปฐม และสุพรรณบุรี จังหวัดในเขตตรวจราชการที่ 5 จำนวน 4 จังหวัด ได้แก่ ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สมุทรสงคราม และสมุทรสาคร อาณาเขต ทิศเหนือติดต่อกับจังหวัดตาก อุทัยธานี ชัยนาท ทิศใต้ติดต่อกับจังหวัดชุมพร ทิศตะวันออกติดต่อกับจังหวัดอ่างทอง พระนครศรีอยุธยา นนทบุรี กรุงเทพมหานคร และอำเภอไทยตลอดแนวเขตพื้นที่ และทิศตะวันตกติดต่อกับเทือกเขาตะนาวศรี ซึ่งปิดกั้นระหว่างประเทศพม่า มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 46,087 ตารางกิโลเมตร ประชากรทั้งสิ้นจำนวน 4,955,069 คน เป็นชาย 2,430,303 คน หญิง 2,524,766 คน (ข้อมูล ณ เดือนธันวาคม 2550 : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย) ความหนาแน่นของประชากร 108 คนต่อตารางกิโลเมตร จังหวัดที่มีประชากรหนาแน่นที่สุด ได้แก่ สมุทรสาคร 539 คนต่อตารางกิโลเมตร และจังหวัดที่มีประชากรหนาแน่นน้อยที่สุด ได้แก่ จังหวัดกาญจนบุรี 43 คนต่อตารางกิโลเมตร มีองค์การบริหารส่วนตำบล 577 แห่ง เทศบาลตำบล 111 แห่ง เทศบาลเมือง 14 แห่ง เทศบาลนคร 2 แห่ง และอำเภอ 62 อำเภอ

1. ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา

1.1 การจัดการศึกษาโดยภาพรวม ของเขตตรวจราชการที่ 4 และ 5

1.1.1 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระบบ จำนวนทั้งสิ้น 2,684 แห่ง เป็นสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2,562 แห่ง และสถานศึกษานอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงอื่น) จำนวน 122 แห่ง เมื่อจำแนกตามเขตตรวจราชการเป็นสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตตรวจราชการที่ 4 จำนวน 1,819 แห่ง และตั้งอยู่ในเขตตรวจราชการที่ 5 จำนวน 865 แห่ง

1.1.2 ห้องเรียน (ไม่รวมการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา) มีทั้งสิ้น 35,912 ห้องเรียน เป็นห้องเรียนในสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 33,967 ห้องเรียน และห้องเรียนในสถานศึกษานอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงอื่น) จำนวน 1,945 ห้องเรียน เมื่อจำแนกตามเขตตรวจราชการเป็นห้องเรียนในสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตตรวจราชการที่ 4 จำนวน 24,165 ห้องเรียน และตั้งอยู่ในเขตตรวจราชการที่ 5 จำนวน 11,747 ห้องเรียน

1.2.3 นักเรียน/นักศึกษา มีทั้งสิ้น 1,014,402 คน เป็นนักเรียน/นักศึกษาในสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 948,033 คน และนักเรียน/นักศึกษาในสถานศึกษาออกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงอื่น) จำนวน 66,369 คน เมื่อจำแนกตามเขตตรวจราชการ เป็นนักเรียน/นักศึกษาของสถานศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 4 จำนวน 694,247 คน และเขตตรวจราชการที่ 5 จำนวน 320,155 คน

1.2.4 ครู/อาจารย์ มีทั้งสิ้น 48,049 คน เป็นครู/อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 44,621 คน และครู/อาจารย์ในสถานศึกษาออกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงอื่น) จำนวน 3,428 คน เมื่อจำแนกตามเขตตรวจราชการ เป็นครู/อาจารย์ในสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตตรวจราชการที่ 4 จำนวน 33,247 คน และตั้งอยู่ในเขตตรวจราชการที่ 5 จำนวน 14,802 คน

1.2 การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประเภทสามัญศึกษา)

1.2.1 สถานศึกษาที่จัดการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประเภทสามัญศึกษา) ในเขตตรวจราชการที่ 4 และ 5 มีจำนวนทั้งสิ้น 2,594 แห่ง จำแนกเป็นรายจังหวัดประกอบด้วย จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 501 แห่ง สุพรรณบุรี จำนวน 490 แห่ง ราชบุรี จำนวน 419 แห่ง นครปฐม จำนวน 346 แห่ง เพชรบุรี จำนวน 294 แห่ง ประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 289 แห่ง สมุทรสาคร จำนวน 148 แห่ง และสมุทรสงคราม จำนวน 107 แห่งเมื่อพิจารณาเป็นสังกัดเป็นสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2,266 แห่ง สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 212 แห่ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (โรงเรียนเทศบาล) จำนวน 80 แห่ง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (โรงเรียน ตชด.) จำนวน 23 แห่ง สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ (โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ) จำนวน 7 แห่ง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (โรงเรียนสาธิต) จำนวน 4 แห่ง สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ (โรงเรียนกีฬา) และองค์กรมหาชน (โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์) จำนวน 1 แห่ง

1.2.2 ห้องเรียนในสถานศึกษาที่จัดการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประเภทสามัญศึกษา) ในเขตตรวจราชการที่ 4 และ 5 มีจำนวนทั้งสิ้น 33,164 ห้องเรียน จำแนกเป็นรายจังหวัดประกอบด้วย จังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 5,835 ห้องเรียน สุพรรณบุรี จำนวน 5,603 ห้องเรียน ราชบุรี จำนวน 5,491 ห้องเรียน นครปฐม จำนวน 5,404 ห้องเรียน ประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 3,585 ห้องเรียน เพชรบุรี จำนวน 3,506 ห้องเรียน สมุทรสาคร จำนวน 2,501 ห้องเรียน และสมุทรสงคราม จำนวน 1,239 ห้องเรียน เมื่อจำแนกตามตามสังกัด เป็นห้องเรียนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 26,552 ห้องเรียน สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 4,628 ห้องเรียน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(โรงเรียนเทศบาล) จำนวน 1,627 ห้องเรียน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (โรงเรียน ดชค.) จำนวน 171 ห้องเรียน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (โรงเรียนสาธิต) จำนวน 98 ห้องเรียน สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ (โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ) จำนวน 40 ห้องเรียน องค์กรมหาชน (โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์) จำนวน 30 ห้องเรียน และสำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ (โรงเรียนกีฬา) จำนวน 18 ห้องเรียน

1.2.3 นักเรียนในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประเภทสามัญศึกษา) ในเขตตรวจราชการที่ 4 และ 5 มีจำนวนทั้งสิ้น 865,500 คน จำแนกเป็นรายจังหวัดประกอบด้วย จังหวัดนครปฐม จำนวน 164,314 คน ราชบุรี จำนวน 148,636 คน กาญจนบุรี จำนวน 141,646 คน สุพรรณบุรี จำนวน 130,649 คน ประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 90,666 คน สมุทรสาคร จำนวน 81,005 คน เพชรบุรี จำนวน 78,174 คน และสมุทรสงคราม จำนวน 30,410 คน เมื่อจำแนกตามสังกัด เป็นนักเรียน/นักศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 639,717 คน สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 162,512 คน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (โรงเรียนเทศบาล) จำนวน 54,335 คน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (โรงเรียน ดชค.) จำนวน 3,678 คน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (โรงเรียนสาธิต) จำนวน 3,275 คน องค์กรมหาชน (โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์) จำนวน 716 คน สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ (โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ) จำนวน 669 คน และสำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ (โรงเรียนกีฬา) จำนวน 598 คน

1.2.4 ครู/อาจารย์ในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประเภทสามัญศึกษา) จำนวน 39,313 คน เมื่อจำแนกเป็นรายจังหวัด เป็นครู/อาจารย์จังหวัดนครปฐม จำนวน 7,080 คน ราชบุรี จำนวน 6,751 คน กาญจนบุรี จำนวน 6,268 คน สุพรรณบุรี จำนวน 5,978 คน เพชรบุรี จำนวน 4,269 คน ประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 4,258 คน สมุทรสาคร จำนวน 3,047 คน และสมุทรสงคราม จำนวน 1,662 คน เมื่อจำแนกตามสังกัด เป็นครู/อาจารย์ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 29,171 คน สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 7,130 คน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (โรงเรียนเทศบาล) จำนวน 2,431 คน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (โรงเรียนสาธิต) จำนวน 191 คน สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (โรงเรียน ดชค.) จำนวน 164 คน องค์กรมหาชน (โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์)

จำนวน 138 คน สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ (โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญ) จำนวน 53 คน และสำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ (โรงเรียนกีฬา) จำนวน 35 คน⁷²

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

บรรจง อรรถโกก ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารและวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผู้บริหาร โรงเรียนมีทักษะด้านเทคนิคและด้านมนุษยอยู่ในระดับมาก ส่วนทักษะด้านอื่นๆอยู่ในระดับปานกลาง 2) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน 3) ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีทักษะการบริหารไม่แตกต่างกัน⁷³

จิรภัทร ศิริพรรณภรณ์ ได้ทำวิจัยเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูปฏิบัติการสอนใน โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร จำนวน 206 คน ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหาร โรงเรียนมีทักษะในการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านเทคนิค และ ทักษะด้านมโนภาพ⁷⁴

⁷² ข้อมูลและสารสนเทศพื้นฐานทางการศึกษา เขตตรวจราชการที่ 4 และ 5 ปีการศึกษา 2550 [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 1 เม.ย.2553 เข้าถึงจาก http://www.inspect6.moe.go.th/inspect6_2008/#

⁷³ บรรจง อรรถโกก, “ทักษะการบริหารและวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), บทคัดย่อ.

⁷⁴ จิรภัทร ศิริพรรณภรณ์, “ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตาม ทัศนะของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2546), บทคัดย่อ.

มานิตย์ คณะวาปี ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 66 คน ครูผู้สอน จำนวน 203 คน ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ จากมาก คือ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิค⁷⁵

พรรณี ใจเพิ่ม ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 26 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูหัวหน้างาน และกลุ่มครูผู้สอน จำนวน 208 คน ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับแรก รองลงมา คือ ทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ตามลำดับ⁷⁶

อวยพร รัตนไพฑูริย์ ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ทักษะการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ทั้ง 4 ทักษะ คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านผู้นำ อยู่ในระดับมาก ซึ่งความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้างานเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้ช่วยผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นว่าคุณช่วยผู้บริหารมีทักษะการบริหารอยู่ในระดับมาก ส่วนหัวหน้างานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง⁷⁷

⁷⁵ มานิตย์ คณะวาปี, “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3” (รายงานการศึกษาระดับปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2546), บทคัดย่อ.

⁷⁶ พรรณี ใจเพิ่ม, “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2546), บทคัดย่อ.

⁷⁷ อวยพร รัตนไพฑูริย์, “ทักษะการบริหารของผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

บุญชัย ชวงชัย ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อกระบวนการประกันคุณภาพภายในในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 38 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 304 คน ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารทั้งในภาพรวมและรายทักษะ อยู่ในระดับมาก⁷⁸

พระมหากานต์ ชาวคร ได้ทำการวิจัย เรื่อง ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร ใช้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เป็นหน่วยวิเคราะห์ จำนวน 36 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการหรือผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือหัวหน้าสายชั้น จำนวน 252 คน พบว่าทักษะของผู้บริหาร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และทักษะของผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁷⁹

วินัย ธรรมเกื้อกูล ศึกษางานวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี โดยมีกลุ่มตัวอย่างการวิจัยเป็น โรงเรียนประถมศึกษา ที่สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 210 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารและครูวิชาการจำนวน 420 คน

⁷⁸ บุญชัย ชวงชัย, “ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อกระบวนการประกันคุณภาพภายในในโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), บทคัดย่อ.

⁷⁹ พระมหากานต์ ชาวคร, “ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

จากผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและรายด้านและทักษะการบริหารของผู้บริหารส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการใน โรงเรียนประถมศึกษาทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และด้าน เทคนิค⁸⁰

จำลอง วารี ศึกษาเรื่องทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอสนามชัยเขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 จำนวนทั้งหมด 213 คน ผลการวิจัย พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอสนามชัยเขต สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก หากจำแนกตามตำแหน่ง โดยรวมและ รายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ⁸¹

นิพนธ์ อนันตชาติ ได้ศึกษาและทำการวิจัยเรื่อง ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอเมืองชลบุรี สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตาม ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 221 คน ผลการวิจัย พบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอ เมืองชลบุรี สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ย เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้าน มนุษย์⁸²

⁸⁰ วินัย ธรรมเกื้อกูล, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

⁸¹ จำลอง วารี, “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอสนามชัยเขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550), บทคัดย่อ.

⁸² นิพนธ์ อนันตชาติ, “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของ ข้าราชการครูในอำเภอเมืองชลบุรี สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550), บทคัดย่อ.

งานวิจัยในต่างประเทศ

เอ็มซอลลา (Msolla) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การประเมินการใช้ทักษะการบริหารงานและความรู้ของครู-ผู้บริหารวิทยาลัยในรัฐแทนซาเนีย การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การสำรวจเพื่อศึกษาการใช้ความรู้และทักษะการบริหารงานของครู-ผู้บริหารวิทยาลัยในรัฐแทนซาเนีย ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาที่ครู-ผู้บริหาร เผชิญในการปฏิบัติงาน ภาระงานทั้งหมดเฉลี่ยแล้วอยู่ในขั้นต่ำและภาระงานที่ปฏิบัติทั้งหมดมี 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงินและโครงการพึ่งพาตนเอง ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมและอาคารสถานที่ ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน ด้านกิจการนักศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการวางแผนและการพัฒนาซึ่งในการประเมิน พบว่า สามารถเรียงลำดับงานที่ยากที่สุด ได้ดังนี้ ด้านการจัดการวัสดุและทรัพยากร ด้านสิ่งแวดล้อมและอาคารสถานที่ ด้านการเงินและโครงการพึ่งพาตนเอง ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน⁸³

แพทริเซีย (Patricia) ศึกษาทักษะในการบริหารต่อการปรึกษาผู้ควบคุมการสอน ERIC Digest เน้นทักษะการบริหารเพื่อประ โยชน์ของผู้ให้คำปรึกษาของผู้ควบคุมการสอน ทักษะการบริหารที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องประกอบไปด้วยทักษะการปกครองและทักษะการติดต่อสื่อสาร ต้องสามารถเป็นผู้นำที่ดี และมีประสิทธิภาพในการจัดการประชุม ต้องมีการสอดคล้องกับกระบวนการทำงานและกฎเกณฑ์ด้วย ผู้ควบคุมการสอนที่เป็นผู้บริหารด้วยจะต้องมีความรู้และทักษะหลายอย่าง เช่น สิ่งที่สำคัญที่เตรียมไว้สำหรับการเป็นผู้นำจนถึง โปรแกรมกลุ่มของผู้ดูแลควบคุมการสอนสิ่งที่ดีอีกอย่างหนึ่งเช่นกัน คือ จัดโปรแกรมที่ปรึกษาของกลุ่มสมาชิก ด้วยกฎเกณฑ์มากมายของผู้บริหาร ในการจัดการบริหารงานบุคคล เนื้อหาต้องถูกแยกแยะเป็น เฉพาะอย่าง โดยรวมและแนวการสอนที่เหมาะสมจำเป็นต้องถูกจัดเตรียมไว้สำหรับที่ปรึกษาผู้ควบคุมดูแลการสอนและขยายขอบเขตสำหรับที่ปรึกษาผู้ควบคุมดูแลการสอนระดับผู้บริหารด้วย⁸⁴

⁸³ Jeremiah Joyce Msolla, "Assessing Administrative Skills and Knowledge of Teachers' College Principles in Tanzania," Dissertation Abstracts International -A1995 1 5-A.

⁸⁴ Henderson Patricia, "Administrative Skills in Counseling Supervision. ERIC Digest," accessed 14 October 2008 Available from <http://www.ericdigests.org/1995-1/skills.htm>

แจคสัน (Jackson) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลกระทบของโครงสร้างขององค์กรที่มีต่อการพัฒนาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารระดับกลางที่บรรจุใหม่ โดยใช้ทักษะการบริหารงาน 7 ประการของ จอร์แดน (Jordan) ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารที่ได้รับการบรรจุใหม่ จำนวน 253 คน ซึ่งเป็นสมาชิกของชมรมข้าราชการของวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย (CACUHO) ผลการวิจัย พบว่า ขนาดขององค์กรและสายการบังคับบัญชาไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาทักษะของผู้บริหารทั้ง 7 ประการ ขอบข่ายของการควบคุมมีผลกระทบต่อการพัฒนาทักษะของผู้บริหารที่บรรจุใหม่ และในภาควิชาที่มีผู้บริหาร 4 คนขึ้นไป มีการพัฒนาทักษะการบริหารงานทั้ง 7 ประการมากกว่า ภาควิชาที่มีผู้บริหาร จำนวน 1-3 คน⁸⁵

สโตน(Slone) ได้ศึกษาเกณฑ์คัดเลือกครูใหญ่ในโรงเรียนประถมศึกษาที่มลรัฐอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า มีเกณฑ์คัดเลือกครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาแตกต่างกัน มีความมั่นคงทางอารมณ์ ทักษะในการตัดสินใจ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ในบุคลิกภาพ มีการปรับตัวโดยรอบคอบและมีลักษณะทางศีลธรรม⁸⁶

ทิลลอทสัน (Tillotson) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอดของนักศึกษาสาขาการบริหารการศึกษาระดับสูงของ Texas Association of College and University Student Personnel Administrators (TACUSPA) ซึ่งได้ศึกษาลำดับความสำคัญของทักษะทั้ง 3 ด้าน ของ แคทซ์ (Katz) ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะทางมนุษย และทักษะทางความคิดรวบยอด ผลการวิจัย พบว่า ทักษะที่มีความสำคัญลำดับแรก คือ ทักษะทางมนุษย ซึ่งประกอบด้วย ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านการจัดองค์กร ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านการอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการทำงาน รองลงมา ได้แก่ ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ⁸⁷

⁸⁵ Thomas Raymond Jr. Jackson, "Effects of organizational structure on new housing professionals 'development of effective mid-level administrative skills,'" Dissertation Abstracts International (February 1997):Abstract No. DAI-A 57/08.

⁸⁶ Etta K. Slone, "Principle and in service training: Knowledge attitude and mainstreaming practices," Dissertation Abstracts International, 44 (1983) :38-A

⁸⁷ Elizabeth Ann. Tillotson, "An Analysis of Technical, Human and Conceptual skills among student Affairs Administrators in Higher Education," Dissertation Abstracts International 23(July 1996): 64-A.

สรุป

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า การบริหารงาน โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยทักษะของผู้บริหารที่มีทั้งประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ในแต่ละทักษะนั้นมีความจำเป็นต่อผู้บริหารในแต่ละระดับแตกต่างกันจึงต้องเลือกใช้ทักษะการบริหาร ที่ตรงกับการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ทักษะพื้นฐาน 3 ประการ ของ แคทซ์ (Katz) คือ ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) ทักษะด้านมนุษย (Human skills) และ ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual skills) เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารองค์การ เพื่อให้ผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านการบริหารงานประสบความสำเร็จได้ตรงตามเป้าหมายนโยบายการกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นงานวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้สถานศึกษานำร่องพัฒนาเป็นโรงเรียนผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนจำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 144 คน ซึ่งการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยกระบวนการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการวิจัย ให้เป็นไปอย่างเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียด และขั้นตอนของการดำเนินงานวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

เป็นการศึกษาสภาพปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสาร หลักการ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนงานวิจัย วิทยานิพนธ์หรือรายงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อใช้ข้อมูลสนับสนุนการวิจัย ขอคำแนะนำและความเห็นชอบในการจัดโครงการงานวิจัยจากคณะกรรมการที่ควบคุมวิทยานิพนธ์ รับข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้สมบูรณ์ เสนอโครงการวิจัยต่อภาควิชา และขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นที่ 2 การดำเนินงานการวิจัย

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือสำหรับใช้ในการวิจัย ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ นำเครื่องมือไปทดลองใช้กับ โรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง (Try out) เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) เก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูล ที่เป็นตัวอย่างในการวิจัย แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปรผล

ขั้นที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

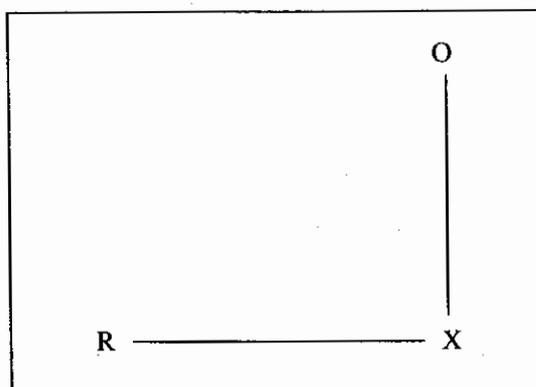
เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างผลการวิจัยเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ แนะนำ และส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติหัวข้อ ตรวจสอบ วิทยานิพนธ์ จากนั้นสอบวิทยานิพนธ์และปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการตรวจสอบ วิทยานิพนธ์ให้ความเห็นเพิ่มเติมและส่งรายงานผลการวิจัยสืบไป

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีการวิจัยไว้ ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บ รวบรวมข้อมูล การนำเสนอ และการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่มีแผนแบบ ศึกษากลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (The one shot, non – experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (Diagram) ได้ดังนี้



- R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 ทั้งหมด 4 จังหวัด คือ จังหวัดนครปฐม สุพรรณบุรี ราชบุรี กาญจนบุรี ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประเภทที่ 1 รุ่นที่ 1 จำนวนทั้งหมด 42 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 ทั้งหมด 4 จังหวัด คือ จังหวัดนครปฐม สุพรรณบุรี ราชบุรี กาญจนบุรี เป็นโรงเรียนที่ผ่านการอบรมหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 36 โรงเรียน จากจำนวนทั้งหมด 42 โรงเรียน ได้มาโดยการเปิดตาราง เครซีและมอร์แกน¹ (Krejcie and Morgan) ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling)

ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 144 คน ซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 1

¹ Krejcie and Morgan, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., 2540), 303.

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร ตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง		ผู้ให้ข้อมูล			
จังหวัด	เขต	จำนวน สถานศึกษา	จำนวน สถานศึกษา	ผอ.	รอง ผอ.	ครู	รวม
นครปฐม	1	8	7	7	7	14	28
นครปฐม	2	6	5	5	5	10	20
ราชบุรี	1	4	3	3	3	6	12
ราชบุรี	2	4	3	3	3	6	12
สุพรรณบุรี	1	4	3	3	3	6	12
สุพรรณบุรี	2	2	2	2	2	4	8
สุพรรณบุรี	3	3	3	3	3	6	12
กาญจนบุรี	1	5	4	4	4	8	16
กาญจนบุรี	2	3	3	3	3	6	12
กาญจนบุรี	3	3	3	3	3	6	12
กาญจนบุรี	4	-	-	-	-	-	-
รวม	-	42	36	36	36	72	144

ตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับเพศ อายุ ภูมิลำเนา ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน

2. **ตัวแปรต้น** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับทักษะการบริหารตามแนวความคิดของ แคทซ์ (Katz) มีทักษะที่จำเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. **ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills) (X_1)** คือ ทักษะที่เกิดจากการฝึกปฏิบัติ อบรม การศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้เชี่ยวชาญ เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและรวดเร็ว

2. **ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human skills) (X_2)** คือ ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การสร้างแรงจูงใจ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อร่วมมือร่วมใจกันรวมทั้งมีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ

3. ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual skills) (X_3) คือ ความสามารถมองภาพรวมขององค์กร ว่ามีส่วนต่างๆอย่างไร เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างไร และหากเกิดเหตุการณ์ใดกับส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งจะเกิดผลกระทบอย่างไรซึ่งทักษะด้านความคิดรวบยอดนี้ เป็นทักษะที่จำเป็นต่อการวางแผนองค์กร และทักษะการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ

3. **ตัวแปรตาม** เป็นตัวแปรที่ศึกษาการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบด้วย

1. การนำการเปลี่ยนแปลง (Y_1) โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ มีแนวคิด ทิศทางในการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน และมีการจัดกิจกรรมงาน โครงการในการพัฒนางานเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวคิดและทิศทางในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน มีการสร้างและส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำของบุคลากรในโรงเรียน และมีการบริหารและจัดการศึกษารอบคลุมตามมาตรฐานการศึกษาชาติทั้ง 3 ข้อ

2. การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Y_2) โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ มีการทำงานที่เป็นคณะบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วยกัน และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของงาน ระบบการทำงานเป็นไปแบบถ่วงดุล คือ มีกระบวนการควบคุมภายในเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยง ร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและสามารถรายงานผลการปฏิบัติงานสู่สาธารณะ คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา รวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสนับสนุนและจัดการศึกษาของโรงเรียน และส่งเสริมครูนักเรียนให้ทำกิจกรรมร่วมกับชุมชน นอกจากนั้นยังมีการประชุมและนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ มีการทำงานโดยยึดกฎระเบียบ ธรรมเนียมประเพณีอย่างเป็นธรรม มีการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงประโยชน์ของนักเรียนและชุมชนเป็นสำคัญ พร้อมทั้งจะเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กรและสาธารณชน

3. การปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา (Y_3) โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้ มีการนำผลการทดสอบระดับชาติและข้อมูลสารสนเทศ การประเมินภายนอก ภายในมาใช้ในการพัฒนางานของโรงเรียน โดยกิจกรรม งาน โครงการทางวิชาการ ต้องสอดคล้องกับสภาพปัญหา มีการจัดกิจกรรมส่งเสริม ป้องกันและแก้ปัญหาให้นักเรียนแต่ละกลุ่ม พัฒนาศักยภาพให้ปรับเปลี่ยนการเรียนการสอน กำหนดให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรใฝ่รู้ใฝ่เรียนและมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนในองค์กร และสามารถนำความรู้ไปปรับปรุงงานได้ มีการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง และสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ในองค์กร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับ มี 3 ตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งถามรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน ประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (Forced choice)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหาร โดยสร้างจากแนวคิดของ แคทซ์ (Katz) โดยมีจำนวนคำถามทั้งหมด 30 ข้อเกี่ยวกับทักษะทั้ง 3 ด้าน

- | | |
|--------------------|--------------|
| 1. ทักษะด้านเทคนิค | จำนวน 10 ข้อ |
| 2. ทักษะด้านมนุษย | จำนวน 10 ข้อ |
| 3. ทักษะด้านมโนภาพ | จำนวน 10 ข้อ |

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การนำการเปลี่ยนแปลง 2) การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) การปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของ ไลเคิร์ต (Likert's five rating scale)² โดยกำหนดค่าระดับของคะแนนตามความหมาย ดังต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง ทักษะการบริหารหรือผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุดให้มีน้ำหนัก 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ทักษะการบริหารหรือผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากให้มีน้ำหนัก 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ทักษะการบริหารหรือผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลางให้มีน้ำหนัก 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ทักษะการบริหารหรือผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับน้อยให้มีน้ำหนัก 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง ทักษะการบริหารหรือผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับน้อยที่สุดให้มีน้ำหนัก 1 คะแนน

² Rensis Likert , New Pattern of Management (New York: Prentice, Inc., 1970), 87.

การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัยเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนต่อไปนี้
 ขั้นที่ 1 ศึกษา ตำรา เอกสาร วรรณกรรม ทฤษฎี หลักการ แนวคิด จากหนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประมวลเพื่อกำหนดขอบเขตเนื้อหาของแบบสอบถามตามความเหมาะสม

ขั้นที่ 3 สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ แล้วนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ช่วยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และภาษาที่ใช้ เพื่อปรับแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อความสมบูรณ์และถูกต้องของเนื้อหา โดยใช้เทคนิค IOC (Index of item – Objective Congruence)

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามกับโรงเรียนที่ไม่ใช่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 32 ฉบับ โดยมีโรงเรียนที่สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 จำนวน 6 โรงเรียน และ โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สังกัดเขตตรวจราชการที่ 3 จำนวน 2 โรงเรียน คือ โรงเรียนสตรีอ่างทอง และ โรงเรียนอนุบาลวัดอ่างทอง

ขั้นที่ 5 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคำนวณหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการของครอนบาค (Cronbach)³ ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ($\alpha = \text{coefficient}$) = .983

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นระบบ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนครปฐม สุพรรณบุรี ราชบุรี และกาญจนบุรี ทุกเขตการศึกษา ให้ออกหนังสือแจ้งผู้อำนวยการโรงเรียนเพื่อขอความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาที่เป็นตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้บรรจุของแบบสอบถาม ส่งถึงโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาทางไปรษณีย์

³ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd. (New York: Harper & Row Publisher, 1974), 161.

2. ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามโดยได้รับแบบสอบถามกลับมาครบทุกฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยกำหนดให้สถานศึกษา ที่เป็นโรงเรียนนำร่องพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 ทั้งหมด 4 จังหวัด คือ จังหวัดนครปฐม สุพรรณบุรี ราชบุรี กาญจนบุรี ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการและครู ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ ของแบบสอบถามที่ได้รับตอบคืนมา โดยพิจารณาคัดเลือกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก เพื่อจะได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ได้
2. จัดระเบียบข้อมูลและลงรหัส
3. นำข้อมูลดังกล่าวดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนโดยคำนวณค่าสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์ทักษะการบริหาร และผลการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁴ ดังนี้
 - ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ทักษะการบริหารหรือผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
 - ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ทักษะการบริหารหรือผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

⁴ John W. Best, *Research in Education* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc, 1970), 204 – 208.

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ทักษะการบริหารหรือผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ทักษะการบริหารหรือผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ทักษะการบริหารหรือผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ทักษะการบริหารที่สัมพันธ์กับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 ใช้วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)

สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 2) ผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 และ 3) ทักษะการบริหารที่สัมพันธ์กับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 การวิจัยเป็นแบบเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) จำนวนทั้งหมด 42 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 36 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนของสถานศึกษานำร่องรวมทั้งหมด 144 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งสร้างจากแนวคิดของ แคทซ์ (Katz) และพัฒนามาจาก วินัย ธรรมเกื้อกูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) เพื่อทราบผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารและผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเขตตรวจราชการที่ 6 โดยผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือขึ้นเป็นแบบสอบถาม ได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนนำร่องพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 ทั้งหมด 4 จังหวัด คือ จังหวัดนครปฐม สุพรรณบุรี ราชบุรี กาญจนบุรี ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 36 โรงเรียน โดยผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครูจำนวน 2 คน รวมทั้งหมด 144 ฉบับ โดยได้รับแบบสอบถามคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 ผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารและผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 144 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 72 คน และครู จำนวน 72 คน จำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ ตำแหน่งหน้าที่ ระดับการศึกษา รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4

สถานภาพ	ผู้บริหารสถานศึกษา		ครู		รวมผู้ให้ข้อมูล	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.เพศ						
1. ชาย	38	52.78	23	31.94	61	42.36
2. หญิง	34	47.22	49	68.06	83	57.64
รวม	72	100.00	72	100.00	144	100.00
2.อายุ						
1. ไม่เกิน 30 ปี	0	0.00	4	5.56	4	2.78
2. 31-40 ปี	3	4.17	13	18.06	16	11.11
3. 41-50 ปี	27	37.50	20	27.78	47	32.64
4. มากกว่า 50 ปี	42	58.33	35	48.60	77	53.47
รวม	72	100.00	72	100.00	144	100.00
3.อายุราชการ						
1. ไม่เกิน 5 ปี	0	0.00	6	8.33	6	4.17
2. 6-10 ปี	0	0.00	7	9.72	7	4.86
3. 11-15 ปี	13	18.06	6	8.33	19	13.19
4. มากกว่า 15 ปี	59	81.94	53	73.62	112	77.78
รวม	72	100.00	72	100.00	144	100.00
4.ตำแหน่งหน้าที่						
1. ผู้บริหาร	72	100.00	0	0.00	72	50.00
2. ครู	0	0.00	72	100.00	72	50.00
รวม	72	100.00	72	100.00	144	100.00
5.ระดับการศึกษา						
1. ปริญญาตรี	27	37.50	45	62.50	72	50.00
2. ปริญญาโท	44	61.11	27	37.50	71	49.31
3. ปริญญาเอก	1	1.39	0	0.00	1	0.69
รวม	72	100.00	72	100.00	144	100.00

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 57.64 เพศชาย จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 42.36 อายุของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในช่วงอายุมากกว่า 50 ปีมากที่สุด จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 53.47 รองลงมา อายุ 41-50 ปี จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 32.64 และอายุ 31-40 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 และอายุไม่เกิน 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.78 อายุราชการมากกว่า 15 ปีมีจำนวนมากที่สุด คือ 112 คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 รองลงมา คือ 11-15 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 13.19 และ 6-10 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.86 อายุราชการไม่เกิน 5 ปีน้อยที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.17 ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่งผู้บริหาร จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และดำรงตำแหน่งครูจำนวน 72 คนคิดเป็นร้อยละ 50 การศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 72 คน ระดับปริญญาโท จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 49.31 และระดับปริญญาเอกน้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.69

ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การวิเคราะห์ระดับทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับใด โดยวิเคราะห์ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะด้านเทคนิค 2) ทักษะด้านมนุษย และ 3) ทักษะด้านมโนภาพ โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำแนกรายด้านและโดยภาพรวม โดยการนำค่าเฉลี่ย ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังนี้

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและรายด้าน

(n=36)

ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ทักษะด้านเทคนิค (X_1)	4.09	0.32	มาก
2. ทักษะด้านมนุษย (X_2)	4.23	0.40	มาก
3. ทักษะด้านมโนภาพ (X_3)	4.15	0.36	มาก
รวม (X_{tot})	4.16	0.36	มาก

จากตารางที่ 3 ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.36) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทักษะด้านมนุษยอยู่
ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.40) รองลงมา คือ ทักษะด้านมโนภาพ ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.36)
และทักษะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ทักษะด้านเทคนิค ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.32)

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านทักษะด้านเทคนิค

(n =36)

ข้อที่	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ด้านทักษะด้านเทคนิค (X _i)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	มีวิธีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศใช้ประกอบการ บริหารงานได้อย่างเหมาะสม	4.05	0.25	มาก
2.	มีการนำข้อมูลที่จำเป็นมาใช้ในการวางแผนงานเพื่อการ บริหารงานของโรงเรียน	4.16	0.31	มาก
3.	มีการบริหารงานโดยใช้แผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน	4.26	0.34	มาก
4.	จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมเพื่อลดปัญหาข้อพิพาท ให้ลดลงได้	4.01	0.31	มาก
5.	จัดเอกสารหลักสูตร คู่มือและสื่อการเรียนการสอนให้กับครู	4.11	0.34	มาก
6.	กำหนดหลักเกณฑ์การนิเทศ ควบคุม กำกับ ติดตามการ เรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.04	0.32	มาก
7.	ใช้เครื่องมือเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ได้ อย่างถูกต้อง	3.97	0.31	มาก
8.	บริหารจัดการระบบงานธุรการ การเงินและพัสดุ ให้ สามารถดำเนินไปได้ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ	4.22	0.36	มาก
9.	จัดระบบบริหารกิจกรรมพิเศษเสริมให้กับนักเรียน เพื่อ ส่งเสริมการเรียนการสอนตามสาระของหลักสูตร	4.17	0.37	มาก
10.	จัดระบบงานเพื่อให้บริการแก่ชุมชนได้สอดคล้อง คลึงกับความต้องการของท้องถิ่น	3.94	0.33	มาก
	รวม	4.09	0.32	มาก

จากตารางที่ 4 ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ด้านทักษะด้านเทคนิค พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.09, S.D.=0.32$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ มีการบริหารงานโดยใช้แผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.26, S.D.=0.34$) บริหารจัดการระบบงานธุรการ การเงินและพัสดุ ให้สามารถดำเนินไปได้ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ ($\bar{X}=4.22, S.D.=0.36$) จัดระบบบริหารกิจกรรมพิเศษเสริมให้กับนักเรียน เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนตามสาระของหลักสูตร ($\bar{X}=4.17, S.D.=0.37$) มีการนำข้อมูลที่จำเป็นมาใช้ในการวางแผนงานเพื่อการบริหารงานของโรงเรียน ($\bar{X}=4.16, S.D.=0.31$) จัดเอกสารหลักสูตร คู่มือ และสื่อการเรียนการสอน ให้กับครู ($\bar{X}=4.11, S.D.=0.34$) มีวิธีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ ใช้ประกอบการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X}=4.05, S.D.=0.25$) กำหนดหลักเกณฑ์การนิเทศ ควบคุม กำกับ ติดตามการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X}=4.04, S.D.=0.32$) จัดถ่วงความสำคัญของกิจกรรม เพื่อลดปัญหาข้อพิพาทให้ลดลงได้ ($\bar{X}=4.01, S.D.=0.31$) ใช้เครื่องมือเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ได้อย่างถูกต้อง ($\bar{X}=3.97, S.D.=0.31$) และการจัดระบบงานเพื่อให้บริการแก่ชุมชนได้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ($\bar{X}=3.94, S.D.=0.33$) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านทักษะด้านมนุษย์

(n=36)

ข้อที่	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ด้านทักษะด้านมนุษย์ (X_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	ให้คำปรึกษาและนำเพื่อความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม	4.19	0.36	มาก
2.	ยกย่องแสดงความยินดีให้กับผู้ร่วมงานที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน	4.36	0.42	มาก
3.	สามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งกับบุคคลที่เกี่ยวข้องให้สำเร็จลงได้ด้วยดี	4.01	0.45	มาก
4.	ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการรักษาระเบียบวินัยข้อบังคับและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูได้อย่างเหมาะสม	4.38	0.40	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n=36)

ข้อที่	ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ด้านทักษะด้านมนุษย์ (X ₂)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5.	มีลักษณะนิสัยสุภาพเรียบร้อย อ่อนโยน สร้างอารมณ์ ขัน เพื่อลดความตึงเครียดได้เหมาะสมกับโอกาส	4.20	0.48	มาก
6.	ควบคุมการทำงานของตนเองที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้ ร่วมกับงานและหน่วยงานอื่น	4.23	0.37	มาก
7.	เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานและตัดสินใจ ร่วมกับผู้บริหาร	4.21	0.37	มาก
8.	วิเคราะห์ความสามารถของผู้ร่วมงานและมอบหมายงาน ให้ปฏิบัติได้เหมาะสม	4.14	0.38	มาก
9.	สามารถติดต่อประสานงานและขอความร่วมมือกับ หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การสนับสนุนการ บริหารงานของโรงเรียน	4.28	0.40	มาก
10.	เข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนและเปิดโอกาสให้ ชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน	4.25	0.37	มาก
	รวม	4.23	0.40	มาก

จากตารางที่ 5 ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ด้านทักษะด้านมนุษย์ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D.=0.40) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการรักษาระเบียบวินัย ข้อบังคับและจรรยาบรรณของวิชาชีพครู ได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.38$, S.D.= 0.40) ยกย่องแสดงความยินดีให้กับผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.42) สามารถติดต่อประสานงานและขอความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การสนับสนุนการบริหารงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.28$, S.D.= 0.40) เข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.25$, S.D.=0.37) ควบคุมการทำงานของตนเองที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้ร่วมกับงานและหน่วยงานอื่น ($\bar{X} = 4.23$, S.D.= 0.37) เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานและตัดสินใจร่วมกับผู้บริหาร ($\bar{X} = 4.21$, S.D.= 0.37) มีลักษณะนิสัยสุภาพเรียบร้อย อ่อนโยน สร้างอารมณ์ขัน เพื่อลดความตึงเครียดได้เหมาะสมกับโอกาส ($\bar{X} = 4.20$, S.D.= 0.28) ให้

คำปรึกษาและนำเพื่อความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมงาน ได้อย่างเหมาะสม($\bar{X}=4.19$, S.D.= 0.36) วิเคราะห์ความสามารถของผู้ร่วมงานและมอบหมายงานให้ปฏิบัติได้เหมาะสม($\bar{X}=4.14$, S.D.= 0.38) สามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ให้สำเร็จลงได้ด้วยดี($\bar{X}=4.01$, S.D.= 0.45) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน
· ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านทักษะด้านมโนภาพ

(n = 36)

ข้อที่	ทักษะการบริหารของผู้บริหารด้านทักษะด้านมโนภาพ (X_j)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	มีการกำหนดนโยบายของโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานบังคับบัญชาทุกระดับ	4.26	0.38	มาก
2.	วิเคราะห์และกำหนดขอบข่ายงานโดยบริหารงานตามภารกิจ ทั้ง 4 งานของโรงเรียนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	4.29	0.38	มาก
3.	วางแผนงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างครอบคลุม	4.27	0.39	มาก
4.	วิเคราะห์และวางแผนงานการจัดการศึกษาได้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น	4.17	0.38	มาก
5.	แต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม	4.13	0.37	มาก
6.	นำความรู้และวิธีการที่หลากหลายมาช่วยในการวางแผนปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.22	0.35	มาก
7.	วางแผนการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพของโรงเรียน	4.09	0.40	มาก
8.	มีการนำผลงานวิจัยทางการศึกษาไปใช้ปรับปรุงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.88	0.35	มาก
9.	วิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนบริหารการศึกษาได้อย่างเหมาะสมในอนาคตต่อไป	3.98	0.30	มาก
10.	เข้าใจถึงความสามารถของบุคลากรและจัดเตรียมทีมงานเพื่อรองรับภารกิจใหม่ของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม	4.17	0.32	มาก
	รวม	4.15	0.36	มาก

จากตารางที่ 6 ทักษะการบริหารของผู้บริหาร ด้านทักษะด้านมโนภาพ พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15, S.D.=0.36$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาค่าเฉลี่ยน้อย ดังนี้ วิเคราะห์และกำหนดขอบข่ายงานโดยบริหารงานตามภารกิจ ทั้ง 4 งานของโรงเรียนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ($\bar{X} = 4.29, S.D.=0.38$) วางแผนงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้อย่างครอบคลุม ($\bar{X} = 4.27, S.D.=0.39$) มีการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานบังคับบัญชาทุกระดับ ($\bar{X} = 4.26, S.D.=0.38$) นำความรู้และวิธีการที่หลากหลายมาช่วยในการวางแผนปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.22, S.D.=0.35$) เข้าใจถึงความสามารถของบุคลากรและจัดเตรียมทีมงานเพื่อรองรับภารกิจใหม่ของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.17, S.D.=0.32$) วิเคราะห์และวางแผนงานการจัดการศึกษาได้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.17, S.D.=0.38$) แต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.13, S.D.=0.37$) วางแผนการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.09, S.D.=0.40$) วิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนบริหารการศึกษาได้อย่างเหมาะสมในโอกาสต่อไป ($\bar{X} = 3.98, S.D.=0.30$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีการนำผลงานวิจัยทางการศึกษาไปใช้ปรับปรุงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.88, S.D.=0.35$)

ตอนที่ 3 ผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การวิเคราะห์ระดับผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อที่ 2 ผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับใด โดยวิเคราะห์ผลการบริหารงาน 3 ด้าน คือ 1) การนำการเปลี่ยนแปลง 2) การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 3) การปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำแนกโดยภาพรวมและรายด้าน โดยนำค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังนี้

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของผลการบริหารงานของผู้บริหาร
โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม

(n = 36)

ผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Y)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.การนำการเปลี่ยนแปลง (Y ₁)	4.18	0.35	มาก
2.การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Y ₂)	4.16	0.41	มาก
3.การปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา (Y ₃)	4.11	0.41	มาก
รวม (Y_{tot})	4.15	0.39	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} =4.15, S.D. = 0.39) การนำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (\bar{X} =4.18, S.D. = 0.35) รองลงมา คือ การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (\bar{X} =4.16,S.D.= 0.41) และการปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา (\bar{X} =4.11,S.D. = 0.41) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของผลการบริหารงานของผู้บริหาร
โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการนำการเปลี่ยนแปลง (Y₁)

(n = 36)

ข้อที่	ผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการนำการเปลี่ยนแปลง (Y ₁)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	มีแนวคิดทิศทางการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน	4.22	0.36	มาก
2.	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม กำหนดแนวคิด ทิศทางการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน	4.16	0.31	มาก
3.	มีการจัดกิจกรรมงาน โครงการในการพัฒนางาน พัฒนาคณะ สอดคล้องกับ แนวคิด ทิศทาง ในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน	4.19	0.35	มาก
4.	การสร้างและส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำของบุคลากรในโรงเรียน	4.13	0.35	มาก
5.	มีการบริหารและจัดการศึกษาครอบคลุมตามมาตรฐาน การศึกษาชาติครบทั้ง 3 ข้อ	4.21	0.40	มาก
	รวม	4.18	0.35	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่าผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการนำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.18, S.D.=0.35$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยที่สุด ได้ ดังนี้ มีแนวคิดทิศทางการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน ($\bar{X}=4.22, S.D.=0.36$) มีการบริหารและจัดการศึกษารอบคลุมตามมาตรฐานการศึกษาชาติครบทั้ง 3 ข้อ ($\bar{X}=4.21, S.D.=0.40$) มีการจัดกิจกรรมงานโครงการในการพัฒนางาน พัฒนาคณ สอดคล้องกับ แนวคิด ทิศทาง ในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน ($\bar{X}=4.19, S.D.=0.35$) บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม กำหนดแนวคิด ทิศทางการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน ($\bar{X}=4.16, S.D.=0.31$) การสร้างและส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำของบุคลากรในโรงเรียน ($\bar{X}=4.13, S.D.=0.35$) มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของผลการบริหารงานของผู้บริหาร

โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้าน การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Y_2)

(n = 36)

ข้อ ที่	ผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Y_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	มีการทำงานเป็นคณะบุคคลในเรื่องต่างๆ	4.30	0.46	มาก
2.	มีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบ และชื่นชมต่อผลงานร่วมกัน	4.25	0.37	มาก
3.	มีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงงานระหว่างทีมงาน เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดของงาน	4.10	0.42	มาก
4.	มีกระบวนการในการควบคุมภายใน			
5.	มีการบริหารจัดการความเสี่ยง	4.03	0.37	มาก
6.	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและรายงานผลการปฏิบัติงาน และนำเสนอต่อสาธารณะ	3.96	0.48	มาก
		4.10	0.37	มาก
7.	คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา			
8.	การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสนับสนุนและ จัดการศึกษาของโรงเรียน	4.25	0.42	มาก
		4.14	0.40	มาก
9.	ส่งเสริมให้ครู-นักเรียน ทำกิจกรรมร่วมกับชุมชน			
10.	มีการประชุมปรึกษาและนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ	4.17	0.36	มาก
11.	มีการทำงานยึด กฎระเบียบ ธรรมเนียม ประเพณี อย่างเป็นธรรมเนียม	4.14	0.38	มาก
		4.18	0.42	มาก

ตารางที่ 9 (ต่อ)

(n = 36)

ข้อ ที่	ผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(Y ₂)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
12	การบริหารจัดการค่านึงประ โยชน์ นักเรียน และชุมชน เป็นสำคัญ	4.31	0.44	มาก
13.	เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประ โยชน์ต่อบุคลากรในองค์กร และ สาธารณชน	4.21	0.41	มาก
	รวม	4.16	0.41	มาก

จากตารางที่ 9 ผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.16$, S.D.=0.41) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากที่สุดไปยังน้อยที่สุด พบว่าการบริหารจัดการค่านึงประ โยชน์ นักเรียน และชุมชนเป็นสำคัญ ($\bar{X}=4.31$, S.D.=0.44) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ มีการทำงานเป็นคณะบุคคลในเรื่องต่างๆ ($\bar{X}=4.30$, S.D.=0.46) มีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบ และชื่นชมต่อผลงานร่วมกัน ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.37) คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.42)เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประ โยชน์ต่อบุคลากรในองค์กร และสาธารณชน($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.41)มีการทำงานยึด กฎระเบียบ ธรรมเนียม ประเพณี อย่างเป็นธรรม ($\bar{X}=4.18$, S.D.=0.42) ส่งเสริมให้ครู-นักเรียน ทำกิจกรรมร่วมกับชุมชน ($\bar{X}=4.17$, S.D.=0.36) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสนับสนุนและจัดการศึกษาของโรงเรียน ($\bar{X}=4.14$, S.D.=0.40) มีการประชุมปรึกษาและนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X}=4.14$, S.D.=0.38) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและรายงานผลการปฏิบัติงาน และนำเสนอต่อสาธารณชน ($\bar{X}=4.10$, S.D.=0.37) มีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงงานระหว่างทีมงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของงาน ($\bar{X}=4.10$, S.D.=0.42)มีกระบวนการในการควบคุมภายใน ($\bar{X}=4.03$, S.D.=0.37) และมีการบริหารจัดการความเสี่ยง ($\bar{X}=3.96$, S.D.=0.48) ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าระดับของผลการบริหารงานของผู้บริหาร
โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้าน การปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา (Y₃)

(n=36)

ข้อที่	ผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา(Y ₃)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1.	นำผลการทดสอบระดับชาติ และข้อมูลสารสนเทศประเมิน ภายนอก ประเมินภายในมาใช้ในการพัฒนางานของโรงเรียน	4.28	0.39	มาก
2.	กิจกรรม งาน โครงการทางวิชาการ ของโรงเรียน สอดคล้อง กับสภาพปัญหา	4.24	0.39	มาก
3.	มีกิจกรรมส่งเสริมป้องกัน และแก้ปัญหาให้กับนักเรียน แต่ละกลุ่ม	4.08	0.42	มาก
4.	พัฒนาบุคลากรให้ปรับเปลี่ยนการเรียนการสอน	4.14	0.36	มาก
5.	มีการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง	3.99	0.43	มาก
6.	กำหนดให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)	3.94	0.46	มาก
7.	สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์กร	4.16	0.40	มาก
8.	ส่งเสริมให้บุคลากร ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน	4.24	0.40	มาก
9.	มีกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร	4.09	0.46	มาก
10.	บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน(ชุมชนนักปฏิบัติ : CoP) นำความรู้ไป ปรับปรุงงาน	3.92	0.36	มาก
	รวม	4.11	0.41	มาก

จากตารางที่ 10 ผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการ
ปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.11$, S.D.=0.41) และเมื่อ
พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า นำผลการทดสอบระดับชาติ และข้อมูลสารสนเทศประเมินภายนอก
ประเมินภายในมาใช้ในการพัฒนางานของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X}=4.28$, S.D.=0.39)
กิจกรรม งาน โครงการทางวิชาการ ของโรงเรียน สอดคล้องกับสภาพปัญหา ($\bar{X}=4.24$, S.D.=0.39)
ส่งเสริมให้บุคลากร ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ($\bar{X}=4.24$, S.D.=0.40) สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์กร
($\bar{X}=4.16$, S.D.=0.40) พัฒนาบุคลากรให้ปรับเปลี่ยนการเรียนการสอน ($\bar{X}=4.14$, S.D.=0.36)มี
กิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร($\bar{X}=4.09$,S.D.=0.46)มีกิจกรรมส่งเสริมป้องกันและแก้ปัญหา

ให้กับนักเรียนแต่ละกลุ่ม ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.42) มีการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=3.99$, S.D.=0.43) กำหนดให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ($\bar{X}=3.94$, S.D.=0.46) บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (ชุมชนนักปฏิบัติ : CoP) นำความรู้ไปปรับปรุงงาน ($\bar{X}=3.92$, S.D.=0.36)

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดำเนินการ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปร	Y_1	Y_2	Y_3	Y_{tot}
X_1	.400*	.537**	.493**	.507**
X_2	.727**	.817**	.693**	.788**
X_3	.807**	.857**	.794**	.866**
X_{tot}	.725**	.821**	.732**	.803**

* มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จากตารางที่ 11 พบว่าโดยภาพรวม ทักษะการบริหาร (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับผลการบริหารงานโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y_{tot}) ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .803 เมื่อแยกพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ทักษะทางด้านเทคนิค (X_1) มีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (Y_2) และผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y_{tot}) ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 การนำการเปลี่ยนแปลง (Y_1) อยู่ในระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และการปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา

(Y_1) อยู่ในระดับน้อย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทักษะด้านมนุษย (X₂) มีความสัมพันธ์กับ การนำการเปลี่ยนแปลง(Y_1) การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(Y_2) และผลการบริหารงาน ของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y_{tot}) ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และการปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา (Y_3) ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และทักษะด้านมโนภาพ (X₃) มีความสัมพันธ์กับ การนำการเปลี่ยนแปลง(Y_1) การกระจายอำนาจ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน(Y_2) การปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา (Y_3) และผลการ บริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Y_{tot}) ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญที่ ระดับ .01

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารและผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ สถานศึกษานำร่อง พัฒนา เป็นโรงเรียนผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ เขตตรวจราชการที่ 4 0 จำนวน 36 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง และครูจำนวนทั้งหมด 144 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะการบริหาร โดยสร้างจากแนวคิดของ แคทซ์ (Katz) และปรับปรุงจากแบบสอบถามของ วินัย ธรรมเกื้อกูล วิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product – moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติผู้วิจัยได้ข้อค้นพบที่สำคัญที่สามารถสรุปเป็นประเด็นได้ ดังนี้

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์มีเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ทักษะด้านมโนภาพ และทักษะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ทักษะด้านเทคนิค

2. ผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก การนำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ การกระจายอำนาจ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารและผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์กับผลการบริหารงานโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ทางบวก พบว่าทักษะทางด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์กับการนำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตัวแปรด้านอื่นๆมีความสัมพันธ์กันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การอภิปรายผล

จากการวิจัย ทำให้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถนำมาอภิปรายได้ว่า

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ทักษะด้านมนุษยภาพ และทักษะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ทักษะด้านเทคนิค ทักษะการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการฝึกอบรมจากกระทรวงศึกษาธิการ มีการจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ และการปฏิบัติงานในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการรายงานผลเป็นระยะ ดังนั้นผู้บริหารจึงได้รับการฝึกฝน อบรม และพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานอย่างเข้มข้น เพื่อบริหารจัดการ โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทักษะการบริหารด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่า ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่ผู้บริหารทุกระดับจำเป็นต้องมีเพราะต้องใช้ในการสื่อสารงาน เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังต้องใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี สร้างแรงจูงใจเพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารต้องเป็นผู้นำและเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและและเป็นขวัญและสร้างกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรภัทรศิริพรรณภรณ์ ได้ทำวิจัยเรื่องทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะในการบริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย

คือ ทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านเทคนิควิธี และทักษะด้านมโนภาพ และสอดคล้องกับ พรรณี ใจเพิ่ม ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 26 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารและครูหัวหน้างาน และกลุ่มครูผู้สอน จำนวน 208 คน ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีทักษะด้านมนุษยอยู่ในระดับแรก รองลงมา คือ ทักษะด้านเทคนิคและทักษะด้านคตินิยม

ส่วนทักษะด้านเทคนิคมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่น อาจเนื่องมาจากทักษะในการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละคนแตกต่างกันขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะนำเทคนิค วิธีการ ในการบริหารจัดการมาใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ซึ่งในการใช้ทักษะการบริหารด้านเทคนิคนั้น ต้องมีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี กระบวนการวางแผน ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์ทำงานของผู้บริหารที่จะใช้เทคนิควิธีการใดมาใช้ในการบริหารโรงเรียนอย่างเหมาะสม นอกจากนั้นผู้บริหารก็สามารถส่งงานตามสายงานบังคับบัญชาโดยให้รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือหัวหน้าฝ่ายต่างๆปฏิบัติงานแทนเพราะบริบทของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบุคลากรที่มีความสามารถและหลากหลาย มีครูเป็นจำนวนมาก ดังนั้นจึงอาจจะเป็นปัจจัยที่ทำให้ ทักษะด้านเทคนิคของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าทักษะในด้านอื่นๆ สอดคล้องกับ มานิตย์ คณะวาปี ศึกษาเรื่อง ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ทักษะเชิงเทคนิคมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ และ ทักษะเชิงมโนคติ

2. ผลการบริหารงานโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการนำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยมากกว่าด้านอื่น รองลงมา คือ การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่งการนำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด อาจเพราะการนำการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารโรงเรียนยุคใหม่ที่มุ่งให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวคิดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนรวมทั้งมีแนวคิดในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งบุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแนวคิดในการพัฒนาโรงเรียนก็เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพเพราะได้รับการอบรมครูแกนนำตามโครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงทำให้การวางแผนและการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนมีเป้าหมายที่ชัดเจนตามมาตรฐานการศึกษาชาติ ซึ่งบุคลากรในโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียน ดังเช่น เบิร์น (Burn) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับ ผู้นำแห่งการ

เปลี่ยนแปลง ไว้ว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้นในองค์กร เป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กรและสามารถริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆขึ้นในองค์กรได้ สอดคล้องกับ ฌ็อง-ฌัก กูว์เซอแลน ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรหรือมาจากภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในกระบวนการนำการเปลี่ยนแปลงนั้นผู้ที่มิบทบาทหลัก คือผู้บริหารที่จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จได้ และจะต้องสร้างผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ให้มีกระจายไปทั่วทั้งองค์กรการจัดการที่ประสบความสำเร็จ ไม่ใช่เพียงแต่ความสำเร็จส่วนบุคคลเท่านั้น แต่หมายถึงการพัฒนาความมั่นใจให้กับผู้อื่นเสริมสร้างความสามารถในการตัดสินใจ และทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน

ส่วนการปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อาจเนื่องมาจากผู้บริหารและครูที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุราชการมากกว่า 10 ปีขึ้นไปซึ่งผู้บริหารและครูที่มีอายุราชการมากมักจะมีความรู้สึกรู้สีกต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมในแง่ลบและยังเคยชินกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการท่องจำแบบเดิม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประยุทธ์ กำสมุทร กล่าวว่าระดับการบริหารจัดการที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจำแนกตามอายุราชการพบว่าผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีอายุราชการมากจะมีความรู้สึกรู้สีกและความคิดเห็นต่อเกี่ยวกับการดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ในเชิงลบ จึงทำให้ค่าเฉลี่ยในด้านการปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานชาติมีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่นๆ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการบริหารงาน โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับมาก มาจากความสำคัญของทักษะการบริหารทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงาน หากทักษะในการบริหารมากก็ทำให้ผลการบริหารงานโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของวินัย ธรรมเกื้อกูล ที่กล่าวไว้ว่า ทักษะการบริหารส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา โดยเฉพาะด้านมโนภาพ และด้านเทคนิค ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการให้สอดคล้องกับหลักสูตร ธรรมเนียมโรงเรียนและแผนปฏิบัติ ซึ่งทักษะทั้ง 3 ด้าน ไม่ว่าจะ เป็นทักษะมนุษย์ ทักษะด้านเทคนิค หรือทักษะด้านมโนภาพต่างก็มีความสำคัญต่อการบริหารงานในยุคการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น แต่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะมีความชำนาญต่อทักษะด้านใด และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานได้มากน้อย

เพียงไร ซึ่งการบริหารงานในแต่ละโรงเรียนนั้นไม่สามารถใช้หลักการบริหารงานหรือทักษะด้านใดด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียว จำเป็นจะต้องมีการประยุกต์ทักษะการบริหารให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์และเหมาะสมกับบริบทแวดล้อมในโรงเรียนนั้นๆ จะสังเกตได้จากงานวิจัยเกี่ยวกับทักษะการบริหาร ในบางกลุ่มตัวอย่างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่สุด แต่ในบางงานวิจัยทักษะทางเทคนิคก็สำคัญที่สุด ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะชี้ชัดว่าทักษะด้านใดสำคัญที่สุด ขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำทักษะแต่ละด้านไปใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

เมื่อแยกพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการบริหารงาน โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ทักษะทางด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์กับการกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับปานกลาง การนำการเปลี่ยนแปลง และการปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา อยู่ในระดับน้อย อาจเข้าใจได้ว่า ในการนำการเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นต้องใช้ทักษะด้านเทคนิค เช่น ความชำนาญเกี่ยวกับการวางแผนและการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ดังเช่น ขงยุทธ เกษสาคร มีความเห็นเกี่ยวกับทักษะทางด้านเทคนิค ว่าเป็นความรู้ความชำนาญในระดับปฏิบัติการ โดยจะต้องรู้ว่างานแต่ละงานจะต้องปฏิบัติอย่างไร ซึ่งทักษะด้านนี้มีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารระดับต้น ซึ่งในการบริหารงานของผู้บริหารอาจต้องใช้ทักษะด้านนี้น้อยกว่าอื่นๆ เพราะสามารถใช้วิธีการสั่งการไปยังรองผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ซึ่งนับว่าเป็นผู้บริหารระดับต้นให้ปฏิบัติงานแทนได้ และยังมีงานวิจัยของ มานิตย์ คณะวาปี ที่พบว่า ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าทักษะในการบริหารเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ทักษะเชิงมนมติ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์และทักษะเชิงเทคนิค

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับ การนำการเปลี่ยนแปลง การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และผลการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน อีกทั้ง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถนำและการจูงใจ ผู้อื่นให้สามารถปฏิบัติตามตนเองได้โดยมีทักษะในการทำงานเป็นทีม สามารถกระตุ้นหรือส่งเสริมให้บุคลากรหรือทีมงานทุ่มเทในการทำงาน สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และลดปัญหาอุปสรรคในการขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงานเพื่อให้การทำงานสามารถสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่หวังไว้ อีกทั้งการกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานก็ต้องใช้ทักษะมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อประสานงานกับชุมชนและขอความร่วมมือในการสนับสนุนกิจกรรม โรงเรียนเพื่อให้มีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงงานระหว่างทีมเพื่อประสิทธิภาพอันสูงสุด การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานต้องมีทั้งกระบวนการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีคุณภาพซึ่งต้องอาศัยทักษะด้าน

มนุษย์ในการเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการร่วมกับผู้บริหารเพื่อลดช่องว่างในการบริหารงานระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บริหาร และเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกันอีกทั้งยังช่วยลดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ให้น้อยลงอีกด้วย

ทักษะด้านมโนภาพ มีความสัมพันธ์กับการนำการเปลี่ยนแปลง การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา และผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับมาก อาจเพราะว่าทักษะด้านมโนภาพเป็นทักษะที่มองการบริหารงานแบบองค์รวม มีการกำหนดขอบข่ายงานและวิเคราะห์งานตามภาระงานของโรงเรียน โดยมุ่งให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดทิศทางในการพัฒนา มีการวางแผนงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างครอบคลุมตามมาตรฐานการศึกษาชาติ ด้านการกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความสัมพันธ์กับทักษะด้านมโนภาพ ในส่วนคณะกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาในโรงเรียนเพื่อให้สามารถวิเคราะห์และวางแผนการจัดการงาน ได้ตรงความต้องการของท้องถิ่น และสามารถนำความรู้ที่หลากหลายที่ได้จากการระดมสมองของคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาช่วยในการวางแผน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษาสัมพันธ์กับทักษะด้านมโนภาพ โดยมีการนำผลการทดสอบระดับชาติและข้อมูลสารสนเทศประเมินภายนอกและภายในมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน สามารถนำผลที่ได้มาวางแผนเพื่อพัฒนาการศึกษา รวมทั้งนำผลมาวิเคราะห์และนำมาใช้ในการปรับปรุงแผนบริหารการศึกษาได้

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบของการวิจัย การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง การอภิปรายผล สามารถประมวลผลเป็นข้อเสนอแนะได้ 2 ด้าน คือ ข้อเสนอแนะทั่วไปและข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง เขตตรวจราชการที่ 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ทักษะด้านมโนภาพ และทักษะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าด้านอื่นๆ คือ ทักษะด้านเทคนิค ในการบริหารงานโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนเพื่อรองรับกระจาย

อำนาจ เป็นโรงเรียนนำร่องที่มีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการงานทั้ง 4 ด้านให้แก่โรงเรียน โดยให้โรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจการบริหารได้ด้วยตนเอง ซึ่งในการบริหาร จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและมีทักษะการบริหาร จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะการบริหารอย่างต่อเนื่องในทุกๆด้าน โดยเฉพาะทักษะทางด้านเทคนิค ซึ่งเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคนิค กระบวนการในการวางแผน มีการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน รวมทั้งมีการจัดการกับระบบสารสนเทศให้สามารถนำมาบริหารงานได้อย่างเหมาะสม และต้องมีการนิเทศงานควบคุมและกำกับติดตามงานให้มีคุณภาพเพื่อนำผลการนิเทศมาปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ผลการบริหารงานโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในด้านการนำการเปลี่ยนแปลง การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา ควรมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนมากขึ้น เนื่องจากการนำนโยบายไปปฏิบัติยังไม่ครอบคลุมและชัดเจน อีกทั้งการปฏิรูปการเรียนรู้ก็ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรดังนั้นจึงควรมีหน่วยงานติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องทุกปีและหน่วยงานที่รับผิดชอบควรจะเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยให้อำนาจปรึกษาแก่โรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อช่วยให้แนวทางในการปฏิบัติงานเป็นรูปธรรมมากขึ้นและการปฏิบัติงานไม่ล่าช้า และผู้บริหารรวมทั้งครูที่เป็นแกนนำจะได้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

3. ทักษะการบริหารมีความสัมพันธ์กับผลการบริหารงานโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีการฝึกฝนทักษะในด้านอื่นๆ นอกจากทักษะด้านมนุษย ทักษะด้านมโนภาพ และทักษะด้านเทคนิค เพิ่มเติม เช่น ทักษะด้านการเป็นผู้นำ ทักษะด้านการศึกษาและการสอน เพื่อสนับสนุนการบริหารงานให้เป็น ไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกับประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ควรศึกษาทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเขตตรวจราชการอื่นๆ
3. ควรศึกษาเกี่ยวกับทักษะการบริหารที่สัมพันธ์กับผลการบริหารงานโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการ จัดกลุ่มสนทนา (Focus group discussion) และใช้แบบสอบถามอาจได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงและน่าเชื่อถือมากที่สุด

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง(พ.ศ. 2552-2561)

. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัทพรินทวาทกราฟฟิค จำกัด, 2552.

_____ . พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2)พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ ฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.

_____ . พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ ฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.

_____ . เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2550.

เกศนา พันทาเดช. “การศึกษาทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกำแพงนครเวียงจันทร์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. การปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2543.

คณะอนุกรรมการปฏิรูปการเรียนรู้. ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพฯ ฯ : ม.ป.ท., 2543. (อัดสำเนา)

คุณวุฒิ คนฉลาด. ภาวะผู้นำ .ชลบุรี:ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2540.

จันทร์ธานี สงวนนาม . ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา . กรุงเทพฯ ฯ : บั๊กพอยท์, 2545.

จิรภัทร ศิริพรรณภรณ์. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, 2546.

- จำลอง วารี. “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอสนามชัยเขต สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการ บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.
- ชโลม เล็ดลอด. “ทักษะการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง.” งานนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. ชุดข้อดีผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : ชรรวมถาวรพิมพ์, 2549.
- ชิดชนก สุกวโรดม. “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2550.
- ชูชาติ แปลงล้วน. “ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนกรณีศึกษาโรงเรียนใน โครงการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2550.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ ฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2547.
- ถวิล มาตรฐาน. การปฏิรูปการศึกษา : โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ (School Based Management). กรุงเทพฯ ฯ : เสมาธรรม, 2544.
- ธีระ รุณเจริญ. การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ : ธนาเพลสจำกัด, 2550.
- นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2551 เข้าถึงจาก www.obec.go.th/plan51/planobec51.doc 13/
- นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2550-2551 [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 20 ตุลาคม 2551. เข้าถึงจาก www.obec.go.th/plan51/planobec51.doc 13/
- นิพนธ์ อนันตชาติ. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครูใน อำเภอเมืองชลบุรี สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.
- บุญชัย ช่วงชัย. “ ทักษะการบริหารที่ส่งผลต่อกระบวนการประกันคุณภาพภายในในโรงเรียน การศึกษาสงเคราะห์สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ, 2544.

พรณี ใจเพิ่ม. “ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครปฐม, 2546.

พระมหากานต์ ชาวคร. “ทักษะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7.

กรุงเทพมหานคร : ม.ป.ท., 2540.

ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน O-Net ปีการศึกษา 2551 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในเขตตรวจราชการที่ 4 [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 12 เม.ย. 2553. เข้าถึงจาก

http://www.inspect6.moe.go.th/inspect6_2008/files/ahiefement/acchicfement51.htm

ภิรมย์ นันทวงศ์. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (ตามแนวคิดของ Prof. Dr. Michael Fullan) [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 23 ธันวาคม 2551. เข้าถึงจาก 202.143.155.254/pirom/FullaN.doc/

มานิตย์ คณะวาปี. “ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3.” รายงานการศึกษาระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2546.

มาตรฐานการศึกษาของชาติ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2551. เข้าถึงจาก www.kan2.go.th/sar/sar_14.doc/

ไมเคิล ฟูลแลน. เอกสารประกอบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. ม.ป.ท., ม.ป.ป.

ขงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม, 2543.

ชรรยง อรรถธิโกภ. “ทักษะการบริหารและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.

- รายงานผลการตรวจราชการและติดตามการดำเนินงานตามนโยบายการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ งวดที่ 1 ประจำปีงบประมาณ 2551 เขตตรวจราชการที่ 6 และ 7 [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 13 ธ.ค. 2553, เข้าถึงจาก http://www.inspect6.moe.go.th/inspect6_2008/
- วินัย ธรรมเกื้อกูล. “ทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. ผู้บริหารโรงเรียน สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ ฯ : ทิพย์วิสุทธิ์, 2548.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. โรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ ฯ : ทิพย์วิสุทธิ์, 2544.
- วิโรจน์ สารรัตนะและอัญชลี สารรัตนะ. ปัจจัยทางการบริหารและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและวิพากษ์ . กรุงเทพฯ ฯ : ทิพย์วิสุทธิ์, 2545.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. สลายแรงต้าน...เมื่อต้องเปลี่ยนแปลง [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 8 กันยายน 2550 เข้าถึงจาก <http://dnfe5.nfe.go.th/localdata/webimags/story249pressure.html/>
- สมบูรณ์ นนท์สกุล. “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2548.
- สมพร เมืองแป้น. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2549.
- สรุปสาระการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ Michael Fullan. [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 23 ธันวาคม 2551. เข้าถึงจาก www.singarea.moe.go.th/data/word/Michael%20Fullum%201.doc/
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ 8 . กรุงเทพฯ ฯ : อรรถผลการพิมพ์, 2544.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545. กรุงเทพฯ ฯ : บริษัท พริกหวาน กราฟฟิค จำกัด, 2542.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้
คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และ
วิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาพ.ศ.๒๕๕๐. กรุงเทพฯ ๑ : ชุมชนสหกรณ์
การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด, 2550.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด. ม.ป.ท.,
ม.ป.ป.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
คู่มือการติดตามประเมินผลและตัวชี้วัดความสำเร็จโครงการพัฒนาผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาประเภทที่ 1 รุ่นที่ 2
[ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 13 ธ.ค. 2551, เข้าถึงจาก hrd.obec.go.th/News51/Sep/8/kpi.doc

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สรุปผลการติดตามและประเมินผลการขับเคลื่อน
นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประจำปีงบประมาณ 2551
ระยะที่ 2(A3) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย, 2552.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. ปฏิรูปปฏิรูปการศึกษาแนวทางการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีจำกัด, 2545.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. แผนพัฒนาการศึกษากลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 (พ.ศ.
2553-2556) (กาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี สุพรรณบุรี). ม.ป.ท., 2552.

สุนันทา เลานันท์. การพัฒนาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ดี.ดี. บุกส์ โคร์, 2544.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. “คู่มือการเป็นนักบริหารการศึกษามีอาชีพ.” วารสารข้าราชการครู 21,1 (ตุลาคม-
พฤศจิกายน 2543):32.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. พิมพ์
ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ ๑: วิวัฒน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, 2548.

คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา[ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 18
พฤศจิกายน 2551. เข้าถึงจาก <http://suthetp.ricr.ac.th/>

เสนาะ ดิยาว. หลักการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ ๑ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.

อธิปัทย์ คลีสุนทร. ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ ๑ : อรุณสภากาฬพราว, 2547.

อวยพร รัตนไพฑูรย์. “ ทักษะการบริหารของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. ” วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

อรุณ ไบแก้ว. วารสารสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ ๑ : โรงพิมพ์
อรุณสภากาฬพราว, 2550.

อุทัย บุญประเสริฐ. การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management). กรุงเทพฯ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2543.

เอกชัย กี่สุขพันธ์, การบริหารทักษะและการปฏิบัติ .พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ ฯ : สุภาพใจ, 2538.

เอกสารหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา [ออนไลน์].เข้าถึงเมื่อ 10 เม.ย.2551 เข้าถึงจาก

www.nidtep.go.th/nidtep/articles/sanj5.doc/

ภาษาต่างประเทศ

Beck, G. Lynn And Joseph Murphy. the Four Imperatives of a Successful School. California: Corwin Press Inc., 1996.

Best, W. John Research in Education. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1970.

Bovee , L. Courtiand and others. Management. New York : McGraw –Hill,Inc.,1993.

Cheng, Cheong. Yin School Effectiveness and School-based Management: A Mechanism for Development. London : The Falmer Press,1996.

Cronbach, J. Lee Essentials of Psychological Testing. 3rd ed.New York: Harper & Row Publisher, 1974.

Daniel Katz and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organization .2nd ed. New York : Wiley John and Son,1978.

Drake, L.Theibert and Willam H. Roe.The Principleship.3rd ed.New York : Macmillan,1986.

Drucker, F. Peter Management : Tasks, Responsibility, Practices. London : Pan Book Ltd,1979.

Fullan, Micheal and S. Stiegelbaucer. The New Meaning of Educational Change.2nd ed London : cassell,1995.

Hall, E.Gene and Shirley M. Hord. Implementing Change: patterns, Principles and Potholes. Boston :Allyn and Bacon,2001.

Harris, M. Ben . Supervisory Behavior in Education. 3rded.Englewood Cliffs,N.J.:Prentice-Hall,Inc.,1985.

Katz, L. Robert “Skill of an Effective Administrator.” Harvard Business Review 33, 1 (January-February 1995) : 33-42.

Koontz Harold and Heinz. Weihrich. Essentials of Management. 5th ed.New York : Mcgraw-Hill,1990.

- John, Kotter P. Leading Change. Harvard Business Press. New York: Prentice, Inc., 1996.
- Likert, Rensis. New Pattern of Management. New York: Prentice, Inc., 1970.
- Lippitt, Ronald. Behavior of the Organization. New York: McGraw-Hill, 1972.
- Msolla, Jeremiah Joyce. "Assessing Administrative Skills and Knowledge of Teachers' College Principles in Tanzania." Dissertation Abstracts International -A1995 15-A.
- Patricia, Henderson. Administrative Skills in Counseling Supervision. ERIC Digest[Online]. Accessed 14 October 2008. Available from <http://www.ericdigests.org/1995-1/skills.htm/>
- Paul Hersey and H. Kenneth Blanchard. Management of Organizational Behavior. 6th ed. New Jersey : A Simon Schuster company, 1993.
- Rogers, E. Ralf and McIntire, Robert. Organization and Management Theory. New York: John Wiley & Son, 1983.
- Rue, W. Leslie and Byars L. Loy. Management Skills and Application. 7th ed. Chicago : Irwin, 1995.
- Sergiovanni, J. Thomas and Stratt, J. Robert. Supervision Human Perspective. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1983.
- Sisterly, Connie. The Woman Manager: How to Develop Essential Skills for Success. London: n.p., n.d.
- Slone, K. Etta " Principle and in service training: Knowledge attitude and mainstreaming practices." Dissertation Abstracts International, 44 (1983): 38-A.
- Terry, R. George Principles of Management. Illinois : Richard D. Irwin, 1979.
- Thomas Raymond Jr. Jackson. Effects of organizational structure on new housing professionals "development of effective mid-level administrative skills." Dissertation Abstracts International. (February 1997): Abstract No. DAI-A 57/08.
- Tillotson, Ann. Elizabeth "An Analysis of Technical, Human and Conceptual skills among student Affairs Administrators in Higher Education." Dissertation Abstracts International 23(July 1996): 64-A.
- Worner, Wayne. "Survival Kit for Supervisors." Educational Leadership 39,4 (January 1982) : 258-259.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2/415.- 419

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

3 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขออนุญาตตรวจเครื่องมือวิจัย

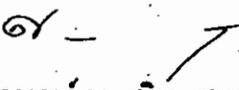
เรียน นายกิจ เกียรติสมกิจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวกัลยกร หอมเพชร รหัสนักศึกษา 49252301 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงาน
ของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง" ในกรณีนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขออนุญาต
จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(อาจารย์ ดร. ศรีธา สุขทานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

ภาคผนวก ข
หนังสือขอตกลงเครื่องมือการวิจัย



ที่ ศธ 0520.203.2 / 592

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

5 ตุลาคม 2552

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดไผ่ล้อม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวกัลยกร หอมเพชร รหัสนักศึกษา 49252301 นักศึกษาระดับปริญญา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของ
ผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ไคร์ขอความ
อนุเคราะห์ให้นางสาวกัลยกร หอมเพชร ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของ
ท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136

รายชื่อโรงเรียนขอทดลองเครื่องมือการวิจัย

เรื่อง

ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. โรงเรียนวัด ฝ้ายล้อม
2. โรงเรียนสิริธรรมราชวิทยาลัย
3. โรงเรียนสตรีอ่างทอง
4. โรงเรียนอนุบาลวัดอ่างทอง
5. โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง
6. โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม
7. โรงเรียนอู่ทอง
8. โรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี

ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นจากการทดลองเครื่องมือ

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	If Item	if Item	Total	if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
V1	236.7361	247.6855	.3016	.983
V2	236.6250	245.0411	.5160	.983
V3	236.5208	245.4371	.4272	.983
V4	236.7778	247.0063	.3073	.984
V5	236.6736	244.9708	.4679	.983
V6	236.7431	246.4732	.3428	.984
V7	236.8125	243.7835	.6293	.983
V8	236.5625	243.4192	.5850	.983
V9	236.6111	243.5516	.5566	.983
V10	236.8403	244.6184	.5124	.983
V11	236.5903	241.0755	.7841	.983
V12	236.4236	240.1386	.7491	.983
V13	236.7708	241.5371	.5890	.983
V14	236.4097	239.3541	.8560	.983
V15	236.5833	237.9393	.8083	.983
V16	236.5556	241.9325	.6949	.983
V17	236.5764	241.9494	.7017	.983
V18	236.6458	239.9263	.8604	.983
V19	236.5000	240.4143	.7715	.983
V20	236.5347	240.2648	.8468	.983
V21	236.5278	241.3278	.7188	.983
V22	236.4931	241.1589	.7520	.983
V23	236.5139	241.2641	.7163	.983
V24	236.6181	239.9910	.8486	.983
V25	236.6528	241.5581	.7368	.983
V26	236.5625	241.6406	.7696	.983
V27	236.6944	240.6040	.7558	.983

V28	236.9028	243.2688	.6102	.983
V29	236.8056	243.3004	.7262	.983
V30	236.6181	242.0839	.8016	.983
V31	236.5625	243.1263	.6116	.983
V32	236.6250	243.0804	.7239	.983
V33	236.5972	242.6010	.6836	.983
V34	236.6597	240.5505	.8631	.983
V35	236.5764	241.4601	.6823	.983
V36	236.4861	239.3962	.7315	.983
V37	236.5347	240.7398	.8045	.983
V38	236.6806	238.7450	.8684	.983
V39	236.7500	241.9357	.6967	.983
V40	236.8264	238.5458	.7619	.983
V41	236.6806	241.0558	.7830	.983
V42	236.5347	240.0898	.7486	.983
V43	236.6458	239.9978	.8032	.983
V44	236.6111	242.5123	.6577	.983
V45	236.6458	240.5799	.8031	.983
V46	236.6042	239.2335	.8274	.983
V47	236.4722	238.7206	.8272	.983
V48	236.5764	239.9136	.7915	.983
V49	236.5000	240.5714	.7768	.983
V50	236.5486	240.1886	.8015	.983
V51	236.7083	239.4696	.8069	.983
V52	236.6458	241.1871	.7925	.983
V53	236.7986	241.3851	.6417	.983
V54	236.8403	242.0505	.5512	.983
V55	236.6250	239.5268	.8354	.983
V56	236.5486	241.1672	.7109	.983
V57	236.6944	239.9683	.6886	.983
V58	236.8681	241.9267	.7187	.983

Reliability Coefficients

N of Cases = 36.0

N of Items = 58

Alpha = .9833

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ที่ ศร 0520.107(นฐ)/ 386



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

7 มกราคม 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนประถมศึกษา บินกำแพงแสน

ด้วย นางสาวกัญดา หอมเพชร นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ทักษะการบริหารกับผลการ
บริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้อำนวยการ
โรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน และครูที่ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาต และแจ้งบุคลากรทราบเพื่อให้ความร่วมมือในการให้
ตอบแบบสอบถามแก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๐๗๑

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย จินะคังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

**รายชื่อโรงเรียนประกอบการขอหนังสือเพื่อเก็บข้อมูลการทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง
สังกัดเขตตรวจราชการที่ 4**

ประกอบด้วยโรงเรียนทั้งหมด 36 โรงเรียน ดังนี้

- | | |
|---|---|
| 1. โรงเรียนประถมฐานบินกำแพงแสน | 18. โรงเรียนโพธาวัฒนาเสนี |
| 2. โรงเรียนกองทัพวิทยา | 19. โรงเรียนสายธรรมจันทร์ |
| 3. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย | 20. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย
สุพรรณบุรี |
| 4. โรงเรียนมัธยมฐานบินกำแพงแสน | 21. โรงเรียนบางปลาม้า "สูงสูมารศकुงวิทย์" |
| 5. โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดนครปฐม | 22. โรงเรียนสุพรรณภูมิ |
| 6. โรงเรียนอนุบาลนครปฐม | 23. โรงเรียนอนุบาลบ้านท่าพระยาจักร |
| 7. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย
นครปฐม(พระตำหนักสวนกุหลาบ
มัธยม) | 24. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 |
| 8. โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ
มหามงคล | 25. โรงเรียนสามชุกรัตนโกคาราม |
| 9. โรงเรียนภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย
ในพระบรมราชูปถัมภ์ | 26. โรงเรียนอนุบาลด่านช้าง |
| 10. โรงเรียนวัดคอนทวาย (นครรัฐ
ประสาท) | 27. โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ |
| 11. โรงเรียนวัดท่าพุด (นครผลประชาชนกุล) | 28. โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระ
ศรีนครินทร์ |
| 12. โรงเรียนวัดไร่ขิง (สุนทรอุทิศ) | 29. โรงเรียนเทพมงคลรังษี |
| 13. โรงเรียนคุรุราษฎร์รังสฤษดิ์ | 30. โรงเรียนโสตศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี |
| 14. โรงเรียนเบญจมราชูทิศ ราชบุรี | 31. โรงเรียนอนุบาลกาญจนบุรี |
| 15. โรงเรียนวัดเขาวัง (แสง ช่วงสุวนิช) | 32. โรงเรียนศึกษาสงเคราะห์พนมทวน |
| 16. โรงเรียนอนุบาลราชบุรี | 33. โรงเรียนอนุบาลท่ามะกา(วัดลูกแก
ประชาชนูทิศ) |
| 17. โรงเรียนชุมชนวัดประสาทสิทธิ์
(ศรีพรหมินทร์) | 34. โรงเรียนไทรโยคมณีกาญจน์วิทยา |
| | 35. โรงเรียนสมเด็จพระปิยมหาราช-
รมณียเขต |
| | 36. โรงเรียนอนุบาลสังขละบุรี |

ภาคผนวก จ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ทักษะการบริหารกับผลการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวและสภาพทั่วไปของโรงเรียน จำนวน 5 ข้อ

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ข้อความที่ตรงกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="checkbox"/> (1) ชาย <input type="checkbox"/> (2) หญิง	[1]
2.	อายุ <input type="checkbox"/> (1) ไม่เกิน 30 ปี <input type="checkbox"/> (2) 31-40 ปี <input type="checkbox"/> (3) 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> (4) มากกว่า 50 ปี	[2]
3.	อายุราชการ <input type="checkbox"/> (1) ไม่เกิน 5 ปี <input type="checkbox"/> (2) 6 - 10 ปี <input type="checkbox"/> (3) 11 - 15 ปี <input type="checkbox"/> (4) มากกว่า 15 ปี	[3]
4.	ตำแหน่งหน้าที่ <input type="checkbox"/> (1) ผู้บริหาร <input type="checkbox"/> (2) ครู	[4]
5.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี	[5]

ตอนที่ 2 ทักษะการบริหารของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียดและเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ตามระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหาร โรงเรียนปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงว่ามีการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้ วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
	ทักษะด้านเทคนิค (Technical skills)						
1	มีวิธีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศใช้ประกอบการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม						[6]
2	มีการนำข้อมูลที่จำเป็นมาใช้ในการวางแผนงานเพื่อการบริหารงานของโรงเรียน						[7]
3	มีการบริหารงานโดยใช้แผนเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน						[8]
4	จัดล้าลองความสำคัญของกิจกรรมเพื่อลดปัญหาข้อพิพาทให้ลดลงได้						[9]
5	จัดเอกสารหลักสูตร คู่มือ และสื่อการเรียนการสอน ให้กับครู						[10]
6	กำหนดหลักเกณฑ์การนิเทศ ควบคุม กำกับ ติดตามการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[11]
7	ใช้เครื่องมือเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้อง						[12]
8	บริหารจัดการระบบงานธุรการ การเงินและพัสดุ ให้สามารถดำเนินไปได้ตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ						[13]
9	จัดระบบบริหารกิจกรรมพิเศษเสริมให้กับนักเรียน เพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนตามสาระของหลักสูตร						[14]

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้ วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
10	จัดระบบงานเพื่อให้บริการแก่ชุมชนได้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น						[15]
ทักษะด้านมนุษย (Human skills)							
11	ให้คำปรึกษาและนำเพื่อความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมงานได้อย่างเหมาะสม						[16]
12	ยกย่องแสดงความยินดีให้กับผู้ร่วมงานที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน						[17]
13	สามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งกับบุคคลที่เกี่ยวข้องให้สำเร็จลงได้ด้วยดี						[18]
14	ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการรักษาระเบียบวินัย ข้อบังคับและจรรยาบรรณของวิชาชีพครูได้อย่างเหมาะสม						[19]
15	มีลักษณะนิสัยสุภาพเรียบร้อย อ่อนโยนสร้างอารมณ์ขันเพื่อลดความตึงเครียดได้เหมาะสมกับโอกาส						[20]
16	ควบคุมการทำงานของตนเองที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้ร่วมทำงานและหน่วยงานอื่น						[21]
17	เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานและตัดสินใจร่วมกับผู้บริหาร						[22]
18	วิเคราะห์ความสามารถของผู้ร่วมงานและมอบหมายงานให้ปฏิบัติได้เหมาะสม						[23]
19	สามารถติดต่อประสานงานและขอความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การสนับสนุนการบริหารงานของโรงเรียน						[24]
20	เข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนและเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน						[25]

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้ วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
	ทักษะด้านมโนภาพ (Conceptual skills)						
21	มีการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน บังคับบัญชาทุกระดับ						[26]
22	วิเคราะห์และกำหนดขอบข่ายงาน โดยบริหารงานตามภารกิจ ทั้ง 4 งาน ของโรงเรียนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม						[27]
23	วางแผนงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนได้อย่างครอบคลุม						[28]
24	วิเคราะห์และวางแผนงานการจัดการศึกษา ได้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของ ท้องถิ่น						[29]
25	แต่งตั้งบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ในโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม						[30]
26	นำความรู้และวิธีการที่หลากหลายมาช่วย ใน การวางแผนปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[31]
27	วางแผนการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม กับศักยภาพของโรงเรียน						[32]
28	มีการนำผลงานวิจัยทางการศึกษาไปใช้ปรับ ปรุงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ						[33]
29	วิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมิน นำไปใช้ใน การปรับปรุงแผนบริหารการศึกษาได้อย่าง เหมาะสมในโอกาสต่อไป						[34]
30	เข้าใจถึงความสามารถของบุคลากรและ จัดเตรียมทีมงานเพื่อรองรับภารกิจใหม่ ของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม						[35]

ตอนที่ 3 ผลการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดอ่านและพิจารณาข้อความอย่างละเอียดและเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ระดับ
พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริงว่ามีการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้ วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
1. การนำการเปลี่ยนแปลง							
1	มีแนวคิดทิศทางการปรับปรุงพัฒนา โรงเรียน						[36]
2	บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม กำหนด แนวคิด ทิศทางการปรับปรุงพัฒนา โรงเรียน						[37]
3	มีการจัดกิจกรรมงาน โครงการในการพัฒนา งาน พัฒนาคณะ สอดคล้องกับ แนวคิด ทิศทาง ในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียน						[38]
4	การสร้างและส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำของ บุคลากรในโรงเรียน						[39]
5	มีการบริหารและจัดการศึกษาครอบคลุมตาม มาตรฐานการศึกษาชาติครบทั้ง 3 ข้อ						[40]
2. การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)							
6	มีการทำงานเป็นคณะบุคคลในเรื่องต่างๆ						[41]
7	มีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบ และชื่น ชมต่อผลงานร่วมกัน						[42]

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้ วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
8	มีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงงานระหว่างทีมงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของงาน						[43]
9	มีกระบวนการในการควบคุมภายใน						[44]
10	มีการบริหารจัดการความเสี่ยง						[45]
11	มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและรายงาน ผลการปฏิบัติงาน และนำเสนอต่อสาธารณะ						[46]
12	คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการ พัฒนาสถานศึกษา						[47]
13	การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการ สนับสนุนและจัดการศึกษาของโรงเรียน						[48]
14	ส่งเสริมให้ครู-นักเรียน ทำกิจกรรมร่วมกับ ชุมชน						[49]
15	มีการประชุมปรึกษาและนิเทศงานอย่าง สม่ำเสมอ						[50]
16	มีการทำงานยึด กฎระเบียบ ธรรมเนียม ประเพณี อย่างเป็นธรรม						[51]
17	การบริหารจัดการค่านึงประ โยชน์ นักเรียน และชุมชน เป็นสำคัญ						[52]
18	เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประ โยชน์ต่อ บุคลากรในองค์กร และสาธารณชน						[53]

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้ วิจัย
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
3. การปฏิรูปการเรียนรู้ สู่มาตรฐานการศึกษา							
19	นำผลการทดสอบระดับชาติ และข้อมูล สารสนเทศประเมินภายนอก ประเมินภายใน มาใช้ในการพัฒนางานของโรงเรียน						[54]
20	กิจกรรม งาน โครงการทางวิชาการ ของ โรงเรียน สอดคล้องกับสภาพปัญหา						[55]
21	มีกิจกรรมส่งเสริม ป้องกัน และแก้ปัญหา ให้กับนักเรียนแต่ละกลุ่ม						[56]
22	พัฒนาบุคลากรให้ปรับเปลี่ยนการเรียน การสอน						[57]
23	มีการนิเทศภายในอย่างต่อเนื่อง						[58]
24	กำหนดให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)						[59]
25	สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์กร						[60]
26	ส่งเสริมให้บุคลากร ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน						[61]
27	มีกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร						[62]
28	บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน(ชุมชนนักปฏิบัติ : CoP) นำความรู้ไปปรับปรุงงาน						[63]

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล ที่อยู่	นางสาวกัลยกร หอมเพชร 247 หมู่ 2 ตำบลบ้านคอน อำเภออุทุมพร จังหวัดสุพรรณบุรี 72160 โทรศัพท์ 0-3541-7232,08-4772-2630
ที่ทำงาน	โรงเรียนวัดยางสว่างอารมณ์ ตำบลบ้านคอน อำเภออุทุมพร จังหวัดสุพรรณบุรี โทรศัพท์ 03541-7232
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2535	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนอุทุมพร จังหวัดสุพรรณบุรี
พ.ศ. 2538	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม
พ.ศ.2542	ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
พ.ศ.2547	ปริญญาตรี รัฐศาสตรบัณฑิต เอกบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ.2549	ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
พ.ศ.2549-ปัจจุบัน	ศึกษาต่อปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.2543-2545	Ward secretary โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์
พ.ศ.2547-ปัจจุบัน	ครู(ค.ศ.1) โรงเรียนวัดยางสว่างอารมณ์ รับผิดชอบงานบริหารทั่วไป สอนวิชาภาษาอังกฤษ ช่วงชั้นที่ 3 (ม.1-ม.3)