

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ทักษะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องใช้ในการกระตุ้นให้ครูอาจารย์ได้หันมาให้ความร่วมมือในการปรับปรุงสถานศึกษา การเรียนการสอน ภายใต้สถานการณ์ต่างๆที่เอื้ออำนวย การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาทักษะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากมุมมองของครูอาจารย์ ในการปฏิบัติงานห้าด้านคือ (1) การส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาาร่วมกันและสื่อสารกันอย่างเปิดเผย (2) การเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพื่อระบุความต้องการของสถานศึกษา (3) การใช้ข้อมูลเพื่อระบุและวางแผนในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการเรียนการสอน (4) การดำเนินการใช้และติดตามแผนปรับปรุงสถานศึกษา(แผนกลยุทธ์) และ(5) การใช้วิธีการคิดเชิงระบบเพื่อสร้างจุดเน้นที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

การวิจัยเริ่มด้วยการศึกษาแนวคิดในการปฏิรูปการศึกษา การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาโดยยึดโรงเรียนเป็นฐานศึกษาทักษะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อปรับปรุงโรงเรียนในบางประเทศ เช่น สหรัฐ การจัดทำแบบสอบถามในรูปมาตราประมาณค่า 5 อันดับ ครอบคลุมทักษะผู้นำทั้ง 5 ด้าน รวมถึงความเชื่อและความรู้ของผู้บริหาร การนำไปทดลองใช้ในโรงเรียนมัธยม (ให้ชื่อว่า โรงเรียน ก) แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามได้ค่า r_{tt} เท่ากับ และหาค่าความตรงตามโครงสร้างด้วยการหาค่าสหสัมพันธ์กับผลรวมของแต่ละองค์ประกอบ หาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อกระทงทุกข้อ ตลอดจนการศึกษาเปรียบเทียบกับโรงเรียนต่างๆอีก 4 โรงเรียนคือ โรงเรียน ก, ข, ง และ จ ผลปรากฏสรุปได้ดังนี้

ผลวิเคราะห์ข้อมูลกรณีโรงเรียน ค

ความเชื่อของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการให้ครูอาจารย์ประเมินด้านความเชื่อในตัวผู้บริหารของตน ครูอาจารย์แต่ละโรงเรียนประเมินความเชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาของตนแตกต่างกันไป เช่น ความเชื่อในข้อ 1 ที่ว่า “การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นประหนึ่งจุดหมายพื้นฐานของการจัดการศึกษา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 5.00, 4.58, 4.15, 4.30, และ 4.38 ตามลำดับ ความเชื่อในข้อ 2 ที่ว่า “นักเรียนทุกคนสามารถบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ระดับสูงได้” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 5.00, 3.95, 3.67, 3.87, และ 3.55 ตามลำดับ แม้ความเชื่อตามข้อ 5 ที่ว่า “การตัดสินใจเกิดจากแรงผลักดันของข้อมูล”ครูอาจารย์ทั้ง 5 โรงเรียนก็ประเมินค่าเฉลี่ยต่างกันดังนี้ 5.00, 3.84, 3.48, 3.30, และ 3.48 ความเชื่อในข้ออื่นๆก็

ตกอยู่ในสภาพเช่นเดียวกัน คือมีความแตกต่างกันอย่างเป็นระบบ ความแตกต่างเหล่านี้มีนัยสำคัญทางสถิติด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนของอันดับ(Analysis of variance of rank- *H Test*)

ความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการให้ครูอาจารย์ประเมินด้านความรู้ในตัวผู้บริหารของตน ครูอาจารย์แต่ละโรงเรียนประเมินความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาของตนแตกต่างกันไป เช่น ความรู้ในข้อ 1 ที่ว่า “ความสัมพันธ์ของการประเมินผลเพื่อปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียนกับการสอนที่มีคุณภาพ” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.86, 4.21, 3.91, 4.20, และ 3.93 ตามลำดับ ความรู้ในข้อ 3 ที่ว่า “กระบวนการวางแผนปรับปรุงสถานศึกษา (แผนกลยุทธ์)” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.95, 4.32, 3.83, 3.70, และ 3.83 ตามลำดับสำหรับความรู้ในข้อ 15 ที่ว่า “เทคโนโลยีในฐานะเครื่องมือในการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลพร้อมด้วยการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 5.00, 4.00, 3.63, 3.63, และ 3.65 ตามลำดับ แม้ความรู้ตามข้อ 12 ที่ว่า “การคิดเป็นระบบ” ครูอาจารย์ทั้ง 5 โรงเรียนก็ประเมินค่าเฉลี่ยต่างกันดังนี้ 4.91, 4.16, 3.61, 3.57, และ 3.76 ความรู้ในข้ออื่นๆก็ตกอยู่ในสภาพเช่นเดียวกัน คือมีความแตกต่างกันอย่างเป็นระบบ ความแตกต่างเหล่านี้มีนัยสำคัญทางสถิติด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนของอันดับ (Analysis of variance of rank- *H Test*)

ทักษะผู้นำด้านที่ 1 : การแก้ปัญหาพร้อมกันและการสื่อสารอย่างเปิดเผย

จากการให้ครูอาจารย์ประเมินทักษะผู้นำด้านการมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเปิดเผยในตัวผู้บริหารของตน ครูอาจารย์แต่ละโรงเรียนประเมินทักษะดังกล่าวของผู้บริหารสถานศึกษาของตนแตกต่างกันไป เช่น ทักษะผู้นำในข้อ 1 ที่ว่า “ร่วมมือกับผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายในกระบวนการปรับปรุงสถานศึกษา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.32, 4.10, 3.59, 3.53, และ 4.03 ตามลำดับ ทักษะผู้นำตามข้อ 5 ที่ว่า “ติดต่อสื่อสารเรื่อง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และความก้าวหน้าต่อเนื่องตามเป้าหมายของสถานศึกษาที่ดำรงไว้ ให้คณะครูอาจารย์ พ่อแม่ ผู้ปกครอง นักเรียน และสมาชิกของสถานศึกษา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 5.00, 4.10, 3.52, 3.40, และ 3.69 ตามลำดับ ทักษะผู้นำตามข้อ 8 ที่ว่า “ประเมินผลในทักษะความร่วมมือของครูอาจารย์พร้อมสนับสนุน ความต้องการการพัฒนา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.86, 4.00, 3.44, 3.30, และ 3.72 ตามลำดับ แม้ทักษะผู้นำตามข้อ 3 ที่ว่า “จัดเวลาในการแก้ปัญหาพร้อมกัน” ครูอาจารย์ทั้ง 5 โรงเรียนก็ประเมินค่าเฉลี่ยต่างกันดังนี้ 4.32, 4.10, 3.59, 3.53, และ 4.03 ทักษะผู้นำเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างเปิดเผยในข้ออื่นๆก็ตกอยู่ในสภาพเช่นเดียวกัน คือมีความแตกต่างกันอย่างเป็นระบบ ความแตกต่างเหล่านี้มีนัยสำคัญทางสถิติด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนของอันดับ(Analysis of variance of rank- *H Test*)

ทักษะผู้นำด้านที่ 2 : การเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพื่อระบุความต้องการของสถานศึกษา

จากการให้ครูอาจารย์ประเมินทักษะผู้นำด้านการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพื่อระบุความต้องการของสถานศึกษาในตัวผู้บริหารของตน ครูอาจารย์แต่ละโรงเรียนประเมินทักษะดังกล่าวของผู้บริหารสถานศึกษาของตนแตกต่างกันไป เช่น ทักษะผู้นำในข้อ 9 ที่ว่า “ประกันได้ว่ามีการรวบรวมและใช้ข้อมูลจากหลายๆแหล่งเพื่อประเมินการปฏิบัติงานของนักเรียน” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.77, 3.85, 3.48, 3.17, และ 3.65 ตามลำดับ ทักษะผู้นำตามข้อ 10 ที่ว่า “คลุกคลีกับคณะผู้ร่วมงานทั้งหมดในการวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.32, 3.85, 3.48, 3.00, และ 3.65 ตามลำดับ ทักษะผู้นำตามข้อ 16 ที่ว่า “ประเมินผลคุณสมบัติในการประเมินของครูพร้อมสนับสนุนให้มีการพัฒนา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.95, 3.90, 3.37, 3.30, และ 3.69 ตามลำดับ และทักษะผู้นำตามข้อ 17 ที่ว่า “ใช้เครื่องมือหลากหลายรวมถึงเทคโนโลยีเพื่อการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.95, 3.85, 3.30, 3.43, และ 3.65 ตามลำดับ ทักษะผู้นำเกี่ยวกับการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพื่อระบุความต้องการของสถานศึกษาในข้ออื่นๆก็ตกอยู่ในสภาพเช่นเดียวกัน คือมีความแตกต่างกันอย่างเป็นระบบ ความแตกต่างเหล่านี้มีนัยสำคัญทางสถิติด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนของอันดับ (Analysis of variance of rank- *H Test*)

ทักษะผู้นำด้านที่ 3 : การใช้ข้อมูลเพื่อระบุและวางแผนในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการเรียนการสอนของสถานศึกษา

จากการให้ครูอาจารย์ประเมินทักษะผู้นำด้านการใช้ข้อมูลเพื่อระบุและวางแผนในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการเรียนการสอนของสถานศึกษาในตัวผู้บริหารของตน ครูอาจารย์แต่ละโรงเรียนประเมินทักษะดังกล่าวของผู้บริหารสถานศึกษาของตนแตกต่างกันไป เช่น ทักษะผู้นำในข้อ 18 ที่ว่า “ประกันได้ว่าแผนปรับปรุงสถานศึกษาอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลและความชัดเจนในปัญหา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.91, 3.95, 3.31, 3.27, และ 3.38 ตามลำดับ ทักษะผู้นำตามข้อ 19 ที่ว่า “อำนวยความสะดวกแผนปรับปรุงสถานศึกษาที่มีเป้าหมาย จุดประสงค์ และกลยุทธ์สอดคล้องตรงกันอย่างชัดเจน” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.95, 3.95, 3.31, 3.20, และ 3.57 ตามลำดับ และทักษะผู้นำตามข้อ 21 ที่ว่า “ประกันได้ว่าแผนการปรับปรุงสถานศึกษา(แผนกลยุทธ์)มีกิจกรรมตามที่ระบุเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ มีหลักที่จะประเมินความก้าวหน้าสู่เป้าหมาย มีการพัฒนาครูอาจารย์เพื่อสนับสนุนตามความต้องการ และความรับผิดชอบของการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 5.00, 3.90, 3.31, 3.17, และ 3.55 ตามลำดับ แม้ทักษะผู้นำข้อ 23 ที่ว่า “จัดสรรโอกาสให้ครูอาจารย์ได้เรียนรู้ถึงกลยุทธ์ที่จัดการ

วิจัยเป็นฐานในการแก้ปัญหาตามที่ระบุไว้” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.64, 3.80, 3.33, 3.30, และ 3.65 ตามลำดับ ทักษะผู้นำเกี่ยวกับการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพื่อระบุความต้องการของสถานศึกษาในข้ออื่นๆก็ตกอยู่ในสภาพเช่นเดียวกัน คือมีความแตกต่างกันอย่างเป็นระบบ ความแตกต่างเหล่านี้มีนัยสำคัญทางสถิติด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนของอันดับ(Analysis of variance of rank- *H Test*)

ทักษะผู้นำด้านที่ 4 : การใช้และติดตามแผนปรับปรุงสถานศึกษา(แผนกลยุทธ์)ของสถานศึกษา

จากการให้ครูอาจารย์ประเมินทักษะผู้นำด้านการใช้และติดตามแผนปรับปรุงสถานศึกษา (แผนกลยุทธ์)ของสถานศึกษาในตัวผู้บริหารของตน ครูอาจารย์แต่ละโรงเรียนประเมินทักษะดังกล่าวของผู้บริหารสถานศึกษาของตนแตกต่างกันไป เช่น ทักษะผู้นำในข้อ 25 ที่ว่า “อำนวยความสะดวกในการพัฒนาปฏิทินแห่งการปรับปรุงสถานศึกษา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.86, 3.75, 3.37, 3.17, และ 3.65 ตามลำดับ ทักษะผู้นำตามข้อ 28 ที่ว่า “รวบรวมและใช้ข้อมูลเพื่อรายงานการตัดสินใจในการเรียนการสอนในระดับชั้นเรียน และระดับการศึกษา พร้อมทั้งเข้าช่วยเหลือ นักเรียนเป็นรายคนและกลุ่ม” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.82, 3.75, 3.41, 3.33, และ 3.59 ตามลำดับ และ ทักษะผู้นำตามข้อ 29 ที่ว่า “ใช้เครื่องมือหลากหลายรวมถึงเทคโนโลยีเพื่อติดตามความก้าวหน้า” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 5.00, 3.95, 3.57, 3.50 และ 3.65 ตามลำดับ แม้ทักษะผู้นำข้อ 34 ที่ว่า “สนับสนุนคณะครูอาจารย์ในการเปลี่ยนการเรียนการสอนที่จำเป็นต่อความพยายามปรับปรุงสถานศึกษา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.73, 3.80, 3.42, 3.43 และ 3.65 ตามลำดับ ทักษะผู้นำเกี่ยวกับการใช้และติดตามแผนปรับปรุงสถานศึกษา(แผนกลยุทธ์)ของสถานศึกษาในข้ออื่นๆก็ตกอยู่ในสภาพเช่นเดียวกัน คือมีความแตกต่างกันอย่างเป็นระบบ ความแตกต่างเหล่านี้มีนัยสำคัญทางสถิติด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนของอันดับ(Analysis of variance of rank- *H Test*)

ทักษะผู้นำด้านที่ 5 : การใช้วิธีการคิดเชิงระบบ

จากการให้ครูอาจารย์ประเมินทักษะผู้นำด้านการใช้วิธีการคิดเชิงระบบในตัวผู้บริหารของตน ครูอาจารย์แต่ละโรงเรียนประเมินทักษะดังกล่าวของผู้บริหารสถานศึกษาของตนแตกต่างกันไป เช่น ทักษะผู้นำในข้อ 35 ที่ว่า “จัดทรัพยากรทั้งหมดสอดคล้องตามอันดับของการปรับปรุงสถานศึกษา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.91, 3.85, 3.41, 3.17, และ 3.62 ตามลำดับ ทักษะผู้นำตามข้อ 37 ที่ว่า “ระบุกระบวนการที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อผลลัพธ์ของสถานศึกษา” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 5.00, 4.00, 3.57, 3.30, และ 3.66 ตามลำดับ และทักษะผู้นำตามข้อ 38 ที่ว่า “ระบุมาตรการและตัวชี้วัดของการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกระบวนการเรียนการสอนกับเป้าหมายของการเรียนการสอน” ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 4.95, 3.95,

3.52, 3.40 และ 3.59 ตามลำดับ แต่ทักษะผู้นำข้อ 40 ที่ว่า “ประกันได้ว่าเป้าหมายของสถานศึกษา สอดคล้องเป้าหมายเขตพื้นที่การศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ)” กลับมีคำตอบใกล้เคียงกันคือ ค่าเฉลี่ยของการประเมินของครูอาจารย์โรงเรียน ก ข ค ง และ จ เท่ากับ 3.77, 4.15, 3.78, 3.47 และ 3.83 ตามลำดับ ทักษะผู้นำเกี่ยวกับการใช้วิธีการคิดเชิงระบบของสถานศึกษาในข้ออื่นๆก็ตกอยู่ในสภาพเช่นเดียวกัน คือมีความแตกต่างกันอย่างเป็นระบบ ความแตกต่างเหล่านี้มีนัยสำคัญทางสถิติด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนของอันดับ(Analysis of variance of rank- *H Test*)

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

1. สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ จัดทำโดย กลุ่มงานผลิตเอกสารเผยแพร่ มีนาคม 2545
2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ จัดพิมพ์โดย บริษัท พรักหวานกราฟฟิค จำกัด

ภาษาอังกฤษ

1. Murphy, Joseph and Hallinger, Philip.(edit) *Restructuring Schooling: Learning From Ongoing Efforts*. Corwin Press, Inc., A sage Publications Company, Newbury, California, 1993
2. Senge, Peter et. al. , *School That Learn*. Doubleday Dell Publishing Group.Inc., New York. October 2000.

