

รายงานการวิจัย

เรื่อง ทักษะภาวะผู้นำในการปรับปรุงสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทที่ 1

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลง และปฏิรูปการศึกษาในประเทศไทยกำลังดำเนินไปอย่าง
กลุ่มๆด่อนๆ ความจริงจังของการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากพันธสัญญาและแนวคิดที่กำหนดตาม
มาตรา 43 และมาตรา 81 แห่ง รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่บัญญัติไว้ว่า
.....

มาตรา ๔๓ บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสอง
ปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

การจัดการศึกษาอบรมของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
และเอกชน ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

การจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพ และเอกชนภายใต้การกำกับดูแลของรัฐ ย่อม
ได้รับความคุ้มครอง ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

.....๑๑๑.....

มาตรา ๘๑ รัฐต้องจัดการศึกษา อบรม และสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิด
ความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้อง
กับเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้อง
เกี่ยวกับการเมืองการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยในศิลปะวิทยาการต่างๆ เร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
เพื่อการพัฒนาประเทศ พัฒนาระบบบริหาร และส่งเสริมภูมิ ปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรม
ของชาติ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 81 ก่อให้เกิดการตรา
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545) ขึ้น
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าวนี้ ถือเสมือนเป็นกฎหมายแม่บททางการศึกษาและ
นำไปสู่การปฏิรูปการศึกษา โดยเริ่มจากการปรับโครงสร้างการศึกษาในระดับต่างๆ ตั้งแต่
ระดับชาติซึ่งมีการยุบกรมกองสำนักงานการศึกษาทั้งหลายทั้งในและนอก กระทรวงศึกษาธิการ
แล้วจัดตั้งเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ขึ้นใหม่ ในระดับจังหวัดได้มีการกำหนดและจัดตั้งสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาขึ้นแทนหน่วยงานในระดับปฏิบัติการเดิม และมีได้กำหนดให้เขตพื้นที่ทาง

การศึกษาเหล่านี้เป็นองค์กรการศึกษาท้องถิ่น แต่กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการศึกษาและแนวทางการบริหารจัดการการศึกษาดังปรากฏตามมาตรา 37 ถึงมาตรา 40 ดังนี้

**มาตรา 37 การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาระดับต่ำกว่า
ปริญญาให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรเป็น
หลัก และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย**

.....๑

**มาตรา 38 ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา
ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน..... ๑**

คณะกรรมการการศึกษา.....เขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วยผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทน
องค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....๑

.....

**ให้ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา.....เขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ
ของคณะกรรมการการศึกษา.....๑**

**มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ
งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปยังคณะกรรมการ และสำนักงาน
การศึกษา....เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง**

หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

**มาตรา 40ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา
ระดับต่ำกว่าปริญญาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการ
ของสถานศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ**

จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการ
วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่งให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง
ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา

.....๑

จากบทบัญญัติของกฎหมายการศึกษา นำไปสู่การปรับรูปโครงสร้างการบริหารจัดการ
การศึกษาของกระทรวง กรมกอง ถึงระดับสถานศึกษา โดยการกระจายอำนาจ ดูประหนึ่งเป็นการ

คืนความรับผิดชอบการพัฒนาการศึกษาให้สถานศึกษาร่วมมือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใกล้ชิดในการปรับปรุงการศึกษาอย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพ

ในทางปฏิบัติโดยสากล การปรับปรุงสถานศึกษาที่ได้ผลดีมีประสิทธิภาพนั้นเกิดจากความเข้าใจหรือแนวคิดของการพัฒนา(Development concepts) สามประการ ที่ผสมผสานกัน (http://www.mdk12.org/process/leading/p_indicators.html) แนวคิดดังกล่าวได้แก่

- (1) การทำงานเป็นทีมที่มีความสามารถ
- (2) การมีเป้าหมายทางการศึกษาที่ชัดเจน ตรวจสอบ วัดได้ และ
- (3) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดดังกล่าว ผู้บริหารต้องชักนำสถานศึกษาของตน ด้วยกระบวนการที่มีการกำหนดเป้าหมายจากการวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน พร้อมด้วยการระบุสาขาวิชาหรือกลุ่มสาระในการปรับปรุงพร้อมด้วยการริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน

กระบวนการดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันของคณะครู อาจารย์และชุมชนสถานศึกษาของแต่ละแห่ง หลายอย่าง เช่น (1) การระบุความแตกต่างของผลลัพธ์ในปัจจุบันกับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (2) การกำหนดและจัดอันดับเป้าหมายเพื่อให้ลดความแตกต่างของผลลัพธ์ในปัจจุบันกับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (3) พัฒนากลยุทธ์ในการปรับปรุงและติดตามโดยเน้นที่การบรรลุเป้าหมายและ (4) สื่อสารด้านเป้าหมายความพยายามในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ชุมชนของสถานศึกษาทั้งหมดได้ทราบทั่วกัน และในเวลาเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาต้องไม่ลืมที่จะระบุความต้องการในการพัฒนาครูอาจารย์ควบคู่กันไปกับอันดับในการปรับปรุงสถานศึกษาอันเป็นการสร้างโอกาสการเรียนรู้สู่มีอาชีพของคณะครูอาจารย์ของตน

ความสำคัญของปัญหา ทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องใช้ในการกระตุ้นให้ครูอาจารย์ได้หันมาให้ความร่วมมือในการปรับปรุงสถานศึกษา การเรียนการสอน ภายใต้สถานการณ์ต่างๆที่เอื้ออำนวย การปฏิบัติงานห้าด้านต่อไปนี้ถือว่าเป็นทักษะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงในการชักนำสถานศึกษาของตนให้เกิดการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

- การส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาร่วมกันและสื่อสารกันอย่างเปิดเผย
- การเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพื่อระบุความต้องการของสถานศึกษา

- การใช้ข้อมูลเพื่อระบุและวางแผนในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการเรียนการสอน
- การดำเนินการใช้และติดตามแผนปรับปรุงสถานศึกษา(แผนกลยุทธ์)
- การใช้วิธีการคิดเชิงระบบเพื่อสร้างจุดเน้นที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

การปฏิบัติทั้งห้าด้านนี้ไม่อยู่ในรูปที่ผู้บริหารจะยึดว่าต้องทำอะไรเป็นอันดับหนึ่ง สอง และ สาม แต่เป็นการปฏิบัติงานแบบวงจรที่ผู้บริหารต้องทำต่อเนื่องตามกระบวนการของการปรับปรุงสถานศึกษา ผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการนี้คือแผนปรับปรุงสถานศึกษา (แผนกลยุทธ์) และเป้าหมายสุดท้ายของกระบวนการนี้คือผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่ได้รับการปรับปรุงดีขึ้น ปัญหาที่สำคัญก็คือผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานตามกระบวนการในด้านต่างๆเหล่านั้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งนับเป็นความสำคัญของการศึกษาวิจัยตามวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

สถานการณ์ทางสังคมของประเทศไทยที่ผลักดันให้มีการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบันและสถานศึกษานับเป็นองค์กรพื้นฐานที่ทำหน้าที่บริหารจัดการ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการศึกษาตามที่รัฐได้กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานไว้ แต่ความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามคำถามของการวิจัยต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาาร่วมกันและสื่อสารอย่างเปิดเผยมากน้อยเพียงใด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพื่อระบุความต้องการของสถานศึกษามากน้อยเพียงใด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้ข้อมูลเพื่อระบุและวางแผนในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการเรียนการสอนของสถานศึกษามากน้อยเพียงใด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีการดำเนินการใช้และติดตามแผนปรับปรุงสถานศึกษา(แผนกลยุทธ์)ของสถานศึกษามากน้อยเพียงใด และ

5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการใช้วิธีการคิดเชิงระบบเพื่อสร้างจุดเน้นที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษามากน้อยเพียงใด

นิยามศัพท์

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึงบุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการ โรงเรียน สถานศึกษา (Lunenburg and Ornstein, 1991:p. 335)

ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หมายถึงกระบวนการ มิใช่ตำแหน่ง ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นผลลัพธ์ของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Hughes, et al, 1999: p. 1)

ทักษะภาวะผู้นำ หรือ ทักษะการเป็นผู้นำ หมายถึงศักยภาพของบุคคลอันเกิดจากความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการให้บรรลุตามจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (Sergiovanni, 1984:pp. 488-489)

การแก้ปัญหาาร่วมกัน หมายถึงการร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาต่างๆของสถานศึกษาอย่างครบวงจร เช่นการวิเคราะห์ปัญหา ทางเลือกในการแก้ปัญหา แผนปฏิบัติการในการแก้ปัญหา เป็นต้น

การสื่อสารอย่างเปิดเผย หมายถึงการติดต่อชี้แจงให้ข้อมูลสารสนเทศแก่ผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

การเก็บรวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูล หมายถึงการศึกษาข้อมูลสารสนเทศในสถานศึกษาอย่างครบวงจรของกระบวนการศึกษาวิจัยในสถานศึกษา

การใช้ข้อมูลในการวางแผน หมายถึงการนำข้อมูลสารสนเทศด้านต่างๆทั้งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและผลการปฏิบัติงานของครูอาจารย์มาใช้ในการกำหนดเป้าหมาย/มาตรฐาน/ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ในการปรับปรุงสถานศึกษา

การใช้และติดตามแผนปรับปรุงสถานศึกษา หมายถึงกระบวนการดำเนินการตามแผนพร้อมด้วยการติดตามประเมินผล

การคิดเชิงระบบ หมายถึงกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ที่ใช้วิธีการเชิงระบบที่คำนึงถึงปฏิสัมพันธ์ของ ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ ในการดำเนินงานเป็นสำคัญ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาพัฒนาเฉพาะสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 กรุงเทพมหานคร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบระดับทักษะภาวะผู้นำของสถานศึกษาในเขตกรุงเทพมหานครอันจะนำไปสู่การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำในโอกาสต่อไป
2. ทำให้ได้เครื่องมือวัดทักษะภาวะผู้นำในรูปของตัวชี้วัด ที่จะช่วยพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป
3. สามารถใช้เป็นแบบฝึกหัดให้นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ได้คิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเพื่อปรับปรุงสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้มีหัวข้อเรื่องที่พื้งนำเสนอ คือ การปฏิรูปและการปรับรื้อโครงสร้างการศึกษา ทักษะภาวะผู้นำทางการศึกษาในการปรับปรุงสถานศึกษา และรายงานการวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดในการปรับปรุงสถานศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษาเป็นสำคัญ

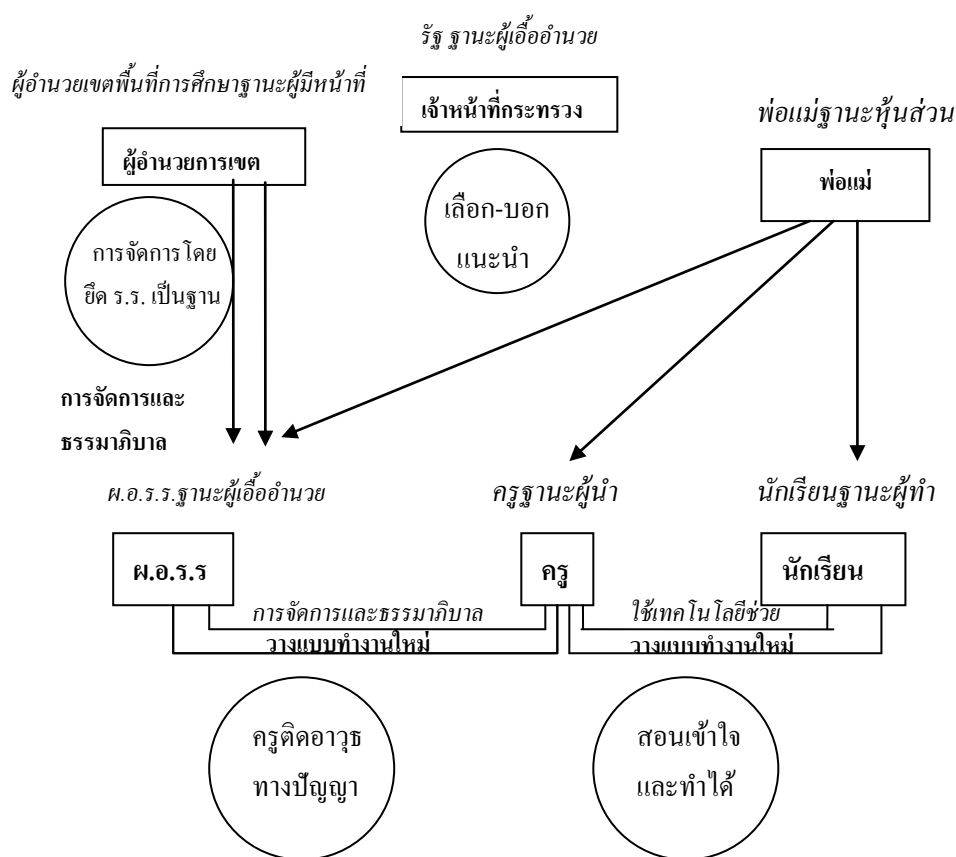
การปฏิรูปและการปรับรื้อโครงสร้างการศึกษา

ดังได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่ารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ก่อให้เกิดการตรากฎหมายการศึกษาแห่งชาติ คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545) กฎหมายการศึกษาแห่งชาตินี้กำหนดให้มีการปรับรื้อโครงสร้างการศึกษาแห่งชาติ ทั้งในระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับสถานศึกษา

การปรับรื้อโครงสร้าง ความเคลื่อนไหวที่ปรารถนาจะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาไทยมีมาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ภาวะวิกฤตจากรัฐบาลจอมพล ถนอม กิตติขจรมาสู่การวางรูปแบบการปฏิรูปการศึกษาในสมัย รัฐบาลนายสัญญา ธรรมศักดิ์มนตรี นำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาในบางเรื่อง เช่น การยกเลิกระบบการสอบไล่ปลายปีในระดับชั้นตัวประโยค คือ ประถมศึกษาปีที่ 4 ประถมศึกษาปีที่ 7 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 5 ในปี พ.ศ. 2518 มาเป็นการประเมินผลโดยสถานศึกษาเอง และเปลี่ยนการเรียนการสอนมาเป็นระบบรายวิชา การเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาจากระบบ 4 - 3 - 3 - 2 (ประถมต้น 4 ปี ประถมปลาย 3 ปี มัธยมต้น 3 ปี และมัธยมปลาย 2 ปี) มาเป็นระบบ 6 - 3 - 3 (ประถมศึกษา 6 ปี มัธยมศึกษาตอนต้น 3 ปี และมัธยมศึกษาตอนปลาย 3 ปี) ในสมัยรัฐบาลนายธานินทร์ กรัยวิเชียร ปี พ.ศ. 2520 เป็นต้น

การปรับรื้อโครงสร้างก็ด้วยเหตุผลเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานทางการศึกษามีประสิทธิภาพ (Murphy, 1991) ในสหรัฐก็มีการปรับรื้อระบบการศึกษาเป็นอันมาก การปรับรื้อโครงสร้างถือเป็นนโยบายวาระแห่งชาติในการปรับรื้อในระดับสูงลงมา(Mitchell & Beach, 1991, p. 34) ช่วงเวลาแห่งการปฏิรูปทางการศึกษาเกิดจากความต้องการในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประชาชนและรัฐที่ปรารถนาให้สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องใกล้ชิดในพื้นที่ได้รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น ในกรณีเช่นนี้ “การศึกษาถูกมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเกิดปัญหา และในเวลาเดียวกันก็ถูกมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหา (schooling was seen as part of the problem and part of the solution)” (Guthrie & Kirst, 1988, p. 4)

การปรับรื้อโครงสร้างการศึกษา:กรอบแนวคิด กรอบแนวคิดที่นำเสนอตามภาพที่ 1 เป็นการวางแบบที่จะให้เห็นแนวทางของการปฏิบัติงานการปฏิรูปการศึกษาที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นของสหรับรัฐ กล่าวคือมีแนวคิดในการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ นักเรียน ครู พ่อแม่ผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับชาติได้แก่ เจ้าหน้าที่ระดับกระทรวง อักษรที่พิมพ์ตัวเอนบอกถึงบทบาทของบุคคลเหล่านั้นที่ต้องปรับเปลี่ยนต่อไป เช่น เจ้าหน้าที่ระดับกระทรวงทำหน้าที่เอื้ออำนวยในการปรับรื้อโครงสร้างสถานศึกษามากขึ้น ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ให้เกิดการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาอย่างจริงจัง พ่อแม่ผู้ปกครองฐานะหุ้นส่วนสนับสนุนการปรับรื้อโครงสร้างสถานศึกษา ให้ผู้บริหารสถานศึกษา



ภาพที่ 1. ตัวอย่างการปรับรื้อโครงสร้างโรงเรียน:กรอบแนวคิดแบบหนึ่ง

แหล่งที่มา: จากหนังสือRestructuring Schooling :Learning From Ongoing Efforts ของ Joseph Murphy และ Phillip Hallinger หน้า 8

เอื้ออำนวยจัดการอย่าง มีคุณธรรม มีธรรมาภิบาล ให้ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ให้เป็นผู้นำที่พาผู้เรียนใช้เทคโนโลยีในการทำงานจากความรู้ที่ครูสอนให้เข้าใจและทำได้สำเร็จ เป็นต้น

เรื่องที่ต้องปรับหรือโครงสร้าง

เสรีภาพในการจัดการศึกษา การปรับหรือโครงสร้างการศึกษา เป็นจุดสำคัญของการเปิดตลาดเสรีให้ผู้มีประโยชน์ใกล้ชิดผู้เรียนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในอุตสาหกรรมทางการศึกษามากขึ้น นับเป็นการสร้างระบบประกันคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดย (1) ไม่ปล่อยให้ตกอยู่ในธรรมชาติของการทำงานแบบระบบราชการที่ย่อหย่อนขาดสิทธิการโยกย้าย (2) ให้เข้าสู่ระบบการแข่งขันที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงการศึกษาอย่างต่อเนื่องและ (3) หวังให้งบประมาณมาจากภาคเอกชนมากขึ้น

การให้มีการประกันคุณภาพการศึกษานับเป็นการวางระบบความเชื่อใจสามประการที่เกี่ยวข้องกัน คือเป็นการให้เอกชนเข้าร่วมการจัดการศึกษามากขึ้น การใช้ระบบการตลาดบีบให้เกิดการแข่งขันในคุณภาพการศึกษา และลดระเบียบข้อบังคับลงให้ผู้มีมือเอกชนได้ง่ายขึ้น ข้อมูลผลการศึกษาของนักเรียนที่เรียนในสถานศึกษาเอกชนมีส่วนยืนยันให้เห็นการปฏิบัติงานของภาคเอกชนส่วนหนึ่ง (Murphy and Hallinger, 1993)

บทบาทที่ต้องกำหนดใหม่ การปรับเปลี่ยนบทบาทต่างๆ ในสถานศึกษาอาจต้องดำเนินการดั่งแบบที่นักปฏิรูปการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา เช่น ฉเลคตี (Schlechty, 1990) กล่าวว่า บทบาทกฎ ระเบียบ แบบแผน และความรับผิดชอบในการให้การศึกษาเป็นหัวใจสำคัญของความพยายามในการปรับหรือโครงสร้าง การเปลี่ยนบทบาทที่ควรอภิปรายคือ การเป็นผู้เรียน การเป็นผู้สอน การเป็นผู้บริหารจัดการ และการเป็นพ่อแม่ผู้ปกครอง

การเป็นผู้เรียน หมายถึงการปรับเปลี่ยนบทบาทของเด็กและเยาวชน จากนักเรียนที่ไม่คลั่งคลั่ง คอยรับแต่คำสั่ง นั่งฟังเฉยๆ เสมือนเป็นนักสะสมความรู้ (Cohen, 1988 p. 10) นั่นคือนักเรียนเป็นเพียงผลิตผล ไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ว่านักเรียนเสมือนคนสร้างสรรค์ความรู้ความเข้าใจของตน คือ นักเรียนเป็นนักทำความรู้ (students as workers) – หมายถึง: **การเรียนรู้ที่ใช้กระบวนการคิดที่เน้นการเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการสร้างสรรค์ จิตสังเคราะห์ มีเป้าหมายแน่วแน่จริงจังในจิตใจของผู้เรียน**

การเป็นผู้สอน หมายถึงการเปลี่ยนบทบาทของครูที่ทำหน้าที่ถ่ายทอดวิชา มาทำหน้าที่แนะนำหรือโค้ชช่วยให้นักเรียนสร้างความรู้ของตน (Cohen, 1988) นับเป็นการปรับเปลี่ยนบทบาทในทัศนะวิชาการสู่มืออาชีพ จัดการให้เด็กได้เรียนรู้ สร้างสรรค์ เอื้ออาทรแก่เด็ก

การเป็นผู้บริหารจัดการ หมายถึงการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ทางด้านบริหารสู่ความเป็นผู้นำในการปรับหรือโครงสร้างการศึกษาในสถานศึกษามากขึ้น เปลี่ยนจากการบริหารจัดการโดยการกำกับควบคุมสู่การบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยและติดต่อหาทางปัญญาให้ผู้ร่วมงาน และสำหรับ *ความเป็นพ่อแม่* ของผู้ปกครองก็มีการปรับเปลี่ยนจากเป็นคนดูอยู่ภายนอกมาเป็นผู้มีส่วนร่วมในชุมชนโรงเรียน เลือกโรงเรียนให้ลูก เรียกร้องความยุติธรรมหรือธรรมภิบาล ร่วมระบบการศึกษาของลูก และเป็นสมาชิกโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

เป้าหมายของการปรับรื้อโครงสร้างและการปฏิรูปการศึกษาคือการยกระดับคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนพร้อมด้วยการปรับปรุงสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์สามารถพัฒนาผู้เรียนผู้สอนให้มีประสิทธิภาพในด้านการเรียนการสอน ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อปรับปรุงสถานศึกษาจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในยุคสมัยของการปฏิรูปการศึกษา

ความหมายของภาวะผู้นำ มีผู้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำทั้งในแง่ของส่วนเด่น พฤติกรรม อิทธิพล กระบวนการแบบของการปฏิสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ของบทบาท ตลอดจนอาชีพของตำแหน่งผู้บริหาร ดังตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ความหมายของภาวะผู้นำ

1. ภาวะผู้นำคือ “พฤติกรรมของปัจเจกชน.....ซึ่งนำกิจกรรมของกลุ่มสู่เป้าหมายร่วมกัน” (Hemphill & Coons, 1957, p.7)
2. ภาวะผู้นำคือ “การเพิ่มอิทธิพลเหนือการทำงานตามกิจวัตรในองค์กร” (D. Katz&Kahn, 1978, p.528)
3. ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเมื่อบุคคล.....โยกย้ายทรัพยากรของ สถาบัน...ปลุกเร้า ให้เข้าร่วม และทำให้ผู้ตามทั้งหลายพึงพอใจ(Burns, 1978, p. 18)
4. ภาวะผู้นำคือ “กระบวนการการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มคนขององค์กรสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย” (Rauch&Behling, 1984, p.46)
5. ภาวะผู้นำคือ “กระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายใช้ความพยายามร่วมกัน ทำให้ขยายความมุ่งหมายกว้างขึ้น” (Jacobs& Jaques, 1990, p.281)
6. ภาวะผู้นำคือ “ความสามารถในการออกจากวัฒนธรรม.....เริ่มการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ เชิงปฏิสังขรณ์มากขึ้น(E. H. Schein, 1992, p.2)
7. “ภาวะผู้นำคือกระบวนการการสร้างสำนึกในสิ่งที่คนทำร่วมกัน จนเข้าใจและมีความผูกพัน” (Drath & Palus, 1994, p.4)
8. “ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวโยงวิสัยทัศน์ กำหนดค่านิยม สร้างสรรค์สภาวะแวดล้อมทำให้สิ่งต่างๆสำเร็จลุล่วง” (Richards & Engle, 1986, p. 206)
9. ภาวะผู้นำคือ “ความสามารถของปัจเจกชนใช้อิทธิพล จูงใจและทำให้ผู้อื่นเข้าช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ” (House et al., 1999, p. 184)

แหล่งที่มา: Leadership in Organization

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนหรือสถานศึกษา

หนังสือเรื่อง *โรงเรียนในศตวรรษที่ 21* เขียนโดย ฌ็อง-ฌัก ออว์นวยการศูนย์ภาวะผู้นำ การปฏิรูปการศึกษา เมืองลูว์วิลล์ มลรัฐเคนตักกี (Center for Leadership in School Reform, Louisville, Kentucky) ได้ให้ความคิดเชิงนิยามของคำว่าผู้นำไว้ว่าเป็นบุคคลที่สามารถใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานและในเวลาเดียวกันก็เป็นคนที่มีคุณธรรม สติปัญญาและทักษะทางสังคมในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ และกล่าวต่อไปว่า คนที่อยู่ในตำแหน่งไม่ทั้งหมดที่จะสามารถใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานได้.....การคิดประดิษฐ์อนาคตต้องการภาวะผู้นำ โดยกล่าวเป็นภาษาอังกฤษไว้ในบทนำของหนังสือว่า :

“Throughout *School for the Twenty-First Century*, I use the words leaders and leadership. To me, a leader is a person who is in a position to influence others to act and who has, as well, the moral, intellectual, and social skills required to take advantage of that position.....Unfortunately, not all who occupy position of authority have the capacity to influence others.....Inventing the future demands *leadership*” (Schlechty, 1990)

ปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำอย่างหนึ่งก็คือ ผู้มีอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีความสามารถและสมรรถวิสัยในการใช้ภาวะผู้นำในองค์กรของตนเพียงใด ยิ่งในองค์กรที่เป็นระบบราชการมีลำดับขั้นของอำนาจการบังคับบัญชาจากระดับบนลงมา ดังเช่น สถานศึกษาที่ไม่มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการในสถานศึกษาของตนเองในสังคมที่แล้วมา

สืบเนื่องจากการปรับรูปโครงสร้างการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (แก้ไขเพิ่มเติมพ.ศ. 2545) สถานศึกษาจะได้รับอำนาจในการบริหารจัดการ การศึกษาของตนมากขึ้น (มาตรา 39 และ 40) แต่การจะสร้างสรรค์โรงเรียนได้สำเร็จตามแนวปฏิรูปตามกฎหมาย จะต้องอยู่ที่ **ทักษะภาวะผู้นำ** หรือ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา

แม้หลายท่านจะคิดว่าบทบาทของผู้นำระดับสูงมีความสำคัญต่อกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง แต่นักปราชญ์ทางการปฏิรูปการศึกษา เช่น ฌ็อง-ฌัก (Schlechty) ก็คิดในเชิงภาวะผู้นำว่าการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดขึ้นในโอกาสที่ผู้นำทำงานกับผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ (Effective followers) นั่นก็คือผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับรูปโครงสร้างการศึกษาในสถานศึกษาของตนภายใต้การแนะนำของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ในกรณีการศึกษาของไทยที่มีเขตพื้นที่เกิดขึ้นใหม่นั้นจะเป็นนิมิตหมายที่ดีในการทำงานปฏิรูปการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายการศึกษาและหลักปฏิบัติเช่น ตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ถูกต้อง

นักคิดเช่น Peter Senge และคณะ พูดยังภาวะผู้นำในรูปแบบ(model)โดยนำเสนอไว้ในหนังสือชื่อ School s That Learn ในชื่อเรื่อง Toward A New Model of Educational Leadership ถึงศักยภาพสำคัญ 4 ประการที่ช่วยให้ผู้บริหารไม่ต้องใช้การควบคุมในการเป็นผู้นำ คือ (1) ความผูกพัน(engagement) ซึ่งประกอบด้วยการตระหนักในปัญหาหรือสถานการณ์ที่ยังไม่ชัดเจนไม่รู้ว่าอะไรเป็นต้นเหตุ และอะไรคือคำตอบ และการเข้าร่วมประชุมกับบุคคลที่เหมาะสมในระบบเพื่อให้เกิดการพุดจกันและเกิดการเรียนรู้ (2) การคิดเป็นระบบ(systems thinking) อันเป็นความสามารถที่รู้จักระบบที่สลับซับซ้อนมีพลวัตรแอบแฝง ควบคุมไปกับความผูกพัน (3) ชักนำให้เรียนรู้(leading learning) เป็นการเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง(learner-centered) มิใช่ผู้รู้เป็นศูนย์กลาง(authority-centered) และ (4) การระมัดระวังตน(self-awareness) รู้ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง มีความรอบรู้ในตนเองอย่างพอเพียง

การปรับปรุงสถานศึกษาที่ได้ผลดี

ดังได้กล่าวในตอนต้นว่าการปรับปรุงสถานศึกษาที่ได้ผลดีเกิดจากมโนทัศน์สามประการที่ผสมผสานกัน มโนทัศน์ดังกล่าวได้แก่ (1) การทำงานเป็นทีมที่สามารถ (2) เป้าหมายที่ชัดเจนสอບวัดได้ และ(3) การรวบรวม/วิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องนำสถานศึกษาของตนด้วยกระบวนการที่มีการกำหนดเป้าหมายจากการวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ระบุสาขาหรือกลุ่มสาระในการปรับปรุงพร้อมด้วยการริเริ่มให้เกิดการปฏิบัติเปลี่ยนแปลง

กระบวนการเช่นนี้เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันของคณะครูอาจารย์และชุมชนสถานศึกษาหลายอย่าง ได้แก่ (1) การระบุความแตกต่างของผลลัพธ์ในปัจจุบันกับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (2) การกำหนดและจัดอันดับเป้าหมายเพื่อให้ลดความแตกต่างตามข้อแรก (3) พัฒนากลยุทธ์ในการปรับปรุงและติดตามโดยเน้นที่การบรรลุเป้าหมายและ (4) สื่อสารด้านเป้าหมายความพยายามในการเปลี่ยนแปลงให้ชุมชนสถานศึกษาทั้งหมดได้ทราบทั่วกัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องไม่ลืมที่จะระบุความต้องการในการพัฒนาครูอาจารย์ควบคู่กันไปกับอันดับในการปรับปรุงสถานศึกษาอันเป็นการสร้างโอกาสการเรียนรู้ผู้มีอาชีพของคณะครูอาจารย์

ทักษะภาวะผู้นำ

การปฏิบัติงานห้าด้านต่อไปนี้ถูกระบุว่าเป็นทักษะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงในการนำสถานศึกษาของตนให้เกิดการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

- การส่งเสริมให้มีการแก้ปัญหาร่วมกันและสื่อสารกันอย่างเปิดเผย
- เก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลเพื่อระบุความต้องการของสถานศึกษา
- การใช้ข้อมูลเพื่อระบุและวางแผนในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการเรียนการสอน
- ดำเนินการใช้และติดตามแผนปรับปรุงสถานศึกษา(แผนกลยุทธ์)

- การใช้วิธีการคิดเชิงระบบเพื่อสร้างจุดเน้นที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

โดยขอเน้นอีกครั้งว่า การปฏิบัติทั้งห้าด้านนี้ไม่อยู่ในรูปที่ผู้บริหารจะยึดว่าต้องทำอะไรเป็นอันดับหนึ่ง สอง และสาม แต่เป็นการปฏิบัติงานแบบวงจรที่ผู้บริหารต้องทำต่อเนื่องตามกระบวนการของการปรับปรุงสถานศึกษา ผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการนี้คือแผนปรับปรุงสถานศึกษา (แผนกลยุทธ์) และเป้าหมายสุดท้ายของกระบวนการนี้คือผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่ได้รับการปรับปรุงดีขึ้น

ความเชื่อที่สำคัญ

ความเชื่อที่สำคัญๆหลายอย่างเป็นตัวกำหนดความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารในการนำสู่กระบวนการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้บริหารต้องมีความเชื่อ ค่านิยม และสัญญาได้ว่า:

- การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นประหนึ่งจุดหมายพื้นฐานของการจัดการศึกษา
- นักเรียนทุกคนสามารถบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ระดับสูงได้
- คณะครูอาจารย์และผู้มีผลได้เสียทุกคนร่วมกันแก้ปัญหาได้
- การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
- การตัดสินใจตกลงใจเกิดจากแรงผลักดันของข้อมูล
- การเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อตนเองและผู้อื่นบังเกิดขึ้น
- มีการเน้นและเอื้ออาทรสู่การบรรลุเป้าหมาย
- จัดปฏิบัติงานได้ในระดับสูงทั้งในส่วนคนและส่วนสถานศึกษา

ความรู้

ผู้บริหารสถานศึกษาอาจต้องการพัฒนาครูอาจารย์สาขาวิชาต่างๆให้ปฏิบัติงานได้ตามตัวชี้วัดของสาขาวิชานั้นๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในเรื่อง:

- ความสัมพันธ์ของการประเมินผลเพื่อปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียนกับการสอนที่มีคุณภาพ
- แหล่งข้อมูลข่าวสาร กลยุทธ์ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
- กระบวนการวางแผนปรับปรุงสถานศึกษา (แผนกลยุทธ์)
- มาตรฐานการเรียนรู้ มาตรฐานช่วงชั้น เป้าหมายการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ
- คู่มือหลักสูตรของเขตพื้นที่การศึกษา(ถ้ามี)
- กลยุทธ์ของการประเมินและประเมินผล

- กลยุทธ์สำหรับครู/อาจารย์ประจำชั้นในการติดตามความรู้ความเข้าใจตลอดจนความก้าวหน้าของนักเรียน
- การปฏิบัติที่ดีที่สุดบนฐานของการวิจัย
- หลักการสอนในมิติต่างๆ เช่น ธีรธรรมนิยม(constructivism) และพหุปัญญา(multiple-intelligence)
- การแก้ปัญหาร่วมกันและการสร้างข้อยุติ
- มาตรฐานของการพัฒนาครูอาจารย์
- การคิดเป็นระบบ
- กระบวนการเปลี่ยนแปลงสำหรับระบบ องค์การ และปัจเจกบุคคล
- กลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- เทคโนโลยีในฐานะเครื่องมือในการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล พร้อมด้วยการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน

จากวรรณกรรมที่นำเสนอทั้งหมดนี้ชี้ให้เห็นความสำคัญของทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการปรับปรุงสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การศึกษาค้นคว้าต่อไปตามกรอบแนวคิดของการวิจัย และตามระเบียบวิธีการวิจัยในบทต่อไป

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ตัวแปรต้น

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
 ความเชื่อของผู้ตอบแบบสอบถาม
 ความรู้ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตัวแปรตาม: ทักษะภาวะผู้นำด้าน...

- 1) การแก้ปัญหาร่วมกันและสื่อสารอย่างเปิดเผย
- 2) รวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูล
- 3) วางแผนเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการเรียนการสอน
- 4) ดำเนินการใช้และติดตามแผนปรับปรุงสถานศึกษา (แผนกลยุทธ์) และ
- 5) การใช้วิธีการคิดเชิงระบบ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะภาวะผู้นำในการปรับปรุงสถานศึกษาของผู้บริหารตามทัศนะของอาจารย์ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจและประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือของการประเมินในรูปของตัวชี้วัดทักษะภาวะผู้นำในการปรับปรุงโรงเรียนในโอกาสต่อไป

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรได้แก่ครูอาจารย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา 3 และกลุ่มตัวอย่างได้แก่ครูอาจารย์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ของเขตพื้นที่การศึกษา 3 กรุงเทพมหานครในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เลือกให้เป็นกรณีศึกษา

เครื่องมือการวิจัย เครื่องมือการวิจัยได้แก่แบบสอบถามวัดทักษะภาวะผู้นำซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากแนวคิดในการปฏิรูปการบริหารการศึกษาที่ยึดสถานศึกษาเป็นฐาน

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยหลายอย่างผสมผสานกัน ตามขั้นตอนของการปฏิบัติงานต่อไปนี้
ขั้นที่ 1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและคณะ

ในการปรับปรุงการศึกษา พร้อมด้วยการกำหนดทักษะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจาก อินเทอร์เน็ต เช่นบทความเรื่อง Leading your School through a School improvement Process เป็นต้น

ขั้นที่ 2. พัฒนาแบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ (แบบสอบถามวัดทักษะภาวะผู้นำ) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในรูปแบบของตัวชี้วัดผสม โดยกำหนดตัวชี้วัดผสม(composite index) 5 ด้าน แต่ละด้านกำหนดเป็นข้อความ (items) หลายข้อความ แต่ละข้อความมีคำพูดเชิงแถลงการณ์ (statement) และคำตอบในรูป มาตรการประมาณค่า(rating scales) 5 ระดับคือ

1	หมายถึง	ปฏิบัติน้อยที่สุด
2	หมายถึง	ปฏิบัติน้อย
3	หมายถึง	ปฏิบัติปานกลาง
4	หมายถึง	ปฏิบัติมาก
5	หมายถึง	ปฏิบัติมากที่สุด

ขั้นที่ 3. ทดลองใช้แบบสอบถาม เพื่อศึกษาความเที่ยง (ความเชื่อมั่น)จากโรงเรียนมัธยมในเขตพื้นที่การศึกษา 3 โดยการหาค่า Cronbach's α (Alpha) Coefficient ได้เท่ากับ 0.98 และหาค่าความตรง (ความเที่ยงตรง) ด้วยการศึกษาค่าสหสัมพันธ์ของข้อกระทงกับผลรวมของตัวชี้วัดผสมแต่ละด้าน พบว่าตัวชี้วัดทุกข้อมีค่าสหสัมพันธ์กับคะแนนรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

- ขั้นที่ 4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม (ถ้ามี) แล้วนำไปสอบวัดสถานศึกษาประเภทต่างๆ และศึกษาความเที่ยงตรงเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดต่อไป
- ขั้นที่ 5. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย(mean- M) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(standard deviation – SD) และการหาค่าสหสัมพันธ์(correlation- r_{bis})
- ขั้นที่ 6. จัดให้มีการประชุมกลุ่มสนใจ (Focus Group Discussion Technique) กับนักศึกษาระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษา เพื่อศึกษาความตรงของผลการวิเคราะห์ข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง
- ขั้นที่ 5. รายงานผล และจัดการพัฒนาการศึกษาให้กับเขตพื้นที่การศึกษาในโอกาสต่อไป