

9com

**ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล  
ของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1**

**นายคำนิง แก้วอนันต์**

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

**The Relationships Between School Administrators' Leadership Styles  
and the Effectiveness of Teachers' Development of Learning Management in  
Basic Education Schools under the Office of Sa Kaew Educational Service Area 1**

**Mr. Kumnueng Kaewanan**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2007

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ  
ประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

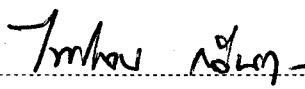
ชื่อและนามสกุล นายคำนึ่ง แก้วอนันต์


แขนงวิชา บริหารการศึกษา

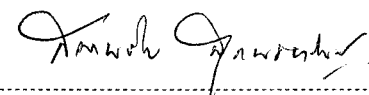
สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว  
2. รองศาสตราจารย์ ดร.सनานจิตร สุคนทรทรัพย์

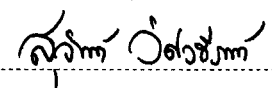
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.सनานจิตร สุคนทรทรัพย์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา  
บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช

  
..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ 21 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2551

**ชื่อวิทยานิพนธ์** ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ  
ประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

**ผู้วิจัย** นายคำนึ่ง แก้วอนันต์ **ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร.กฉา ทองขาว (2) รองศาสตราจารย์ ดร. สนานจิตร์  
**ศุคนทรทรัพย์ ปีการศึกษา** 2550

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 (2) ศึกษาประสิทธิผลของการพัฒนาการ  
จัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1  
(3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการ  
พัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สระแก้ว เขต 1

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำนวน 446 คน ซึ่งได้มาโดยการ  
สุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่าที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมีค่า  
ความเชื่อมั่นที่ .98 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายแบบพบว่า  
ทุกแบบอยู่ในระดับมาก อันดับแรกคือ แบบยึดหลักจริยธรรม รองลงมาคือ แบบผู้นำชุมชนด้าน  
คุณธรรม และแบบผู้นำด้านวิชาการ ตามลำดับ (2) ประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้  
ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่  
ในระดับมาก อันดับแรกคือ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ รองลงมาคือ การนิเทศการจัดการเรียน  
การสอน และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูตามลำดับ (3) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**คำสำคัญ** แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้

**Thesis title :** The Relationships Between School Administrators' Leadership Styles and the Effectiveness of Teachers' Development of Learning Management in Basic Education Schools under the Office of Sa Kaew Educational Service Area 1

**Researcher:** Mr. Kumnueng Kaewanan; **Degree :** Master of Education (Educational Administration); **Thesis advisors:** (1) Dr. Kla Tongkow, Associate Professor; (2) Dr. Snanchit Sukontasap, Associate Professor; **Academic year:** 2007

### ABSTRACT

The purposes of this research were to (1) study the leadership styles of school administrators under the Office of Sa Kaew Educational Service Area 1; (2) study the effectiveness of learning management development of teachers in basic education schools under the Office of Sa Kaew Educational Service Area 1; and (3) study the relationships between school administrator's leadership styles and the effectiveness of learning management development of teachers in basic education schools under the Office of Sa Kaew Educational Service Area 1.

The employed research sample consisted of 446 school administrators and teachers in basic education schools under the Office of Sa Kaew Educational Service Area 1, obtained by stratified random sampling. The employed research instrument was a rating scale questionnaire, developed by the researcher, with reliability coefficient of .98. Statistics employed for data analysis were the percentage, mean, standard deviation, and Pearson correlation coefficient.

Research findings were that (1) the overall leadership of school administrators under the Office of Sa Kaew Educational Service Area 1 was rated at the high level; when each leadership style of administrators was considered, every leadership style was rated at the high level with the one receiving the top rating mean being that of the ethical dialectician, followed by that of the moral community leader, and that of the instructional leader, respectively; (2) the overall effectiveness of learning management development of teachers in basic education schools was at the high level; when each aspect of learning management was considered, every aspect was rated at the high level with the one receiving the top rating mean being that of learning process management, followed by instructional supervision, and teacher's learning process development, respectively; and (3) school administrator's leadership styles correlated positively at the .01 statistical significance level with the effectiveness of learning management development of basic education school teachers.

**Keywords:** School administrator's leadership style, Learning management effectiveness

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงโดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก  
รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.สนานจิตร  
สุคนธ์ทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้อย่าง  
ใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านทั้ง  
สองเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์วีระพงษ์ อินทร์ทอง ที่ให้คำแนะนำในการวิเคราะห์  
ข้อมูล ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 และเขต 2 ที่อนุญาตให้จัดเก็บข้อมูล  
ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามจนได้ข้อมูลที่สมบูรณ์

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชาบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ให้วิทยากรและบ่อเกิดแห่งความรู้ และขอขอบคุณ  
ทุกท่านที่มีส่วนให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี

คำนึ่ง แก้วอนันต์

มีนาคม 2551

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมุติฐานการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู.....	29
การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 .....	68
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	77
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	77
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	78
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	80
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	80

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	82
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	84
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	90
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	96
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	98
สรุปการวิจัย.....	98
อภิปรายผล.....	101
ข้อเสนอแนะ.....	104
บรรณานุกรม.....	106
ภาคผนวก.....	114
ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาเครื่องมือ.....	115
ข แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย.....	117
ค ตารางค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์.....	130
ง ตารางค่าความเชื่อมั่น.....	135
จ สำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย.....	139
ประวัติผู้วิจัย.....	147



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	78
ตารางที่ 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	83
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของแบบภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1.....	84
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของภาวะผู้นำแบบใช้ ประโยชน์จากโอกาส.....	85
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของภาวะผู้นำแบบ นักปฏิบัติ.....	86
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของภาวะผู้นำแบบ เชิงวิชาการ.....	87
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของภาวะผู้นำแบบคุณธรรม จริยธรรมของชุมชน.....	88
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของภาวะผู้นำแบบยึด คุณธรรม.....	89
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ประสิทธิภาพของการพัฒนา การจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 1.....	90
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของการจัดทำแผนการจัด การเรียนรู้.....	91
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของการจัดกระบวนการ การเรียนรู้.....	93
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของการนิเทศการจัด การเรียนการสอน.....	94
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของการพัฒนาระบวนการ เรียนรู้ของครู.....	95
ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพ ของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	96

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	5
ภาพที่ 2.1 ตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูดัน.....	15
ภาพที่ 2.2 ความคล้ายกันระหว่างแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบลคกับมูดัน และของเรดคิน.....	18
ภาพที่ 2.3 มิติทั้งสามของทฤษฎีสามมิติเรดคิน.....	23
ภาพที่ 2.4 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ.....	24
ภาพที่ 2.5 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก และแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย ตามทฤษฎี 3 มิติของเรดคิน.....	27

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร มีการแข่งขันอย่างรุนแรงทางเศรษฐกิจ แต่ด้านสังคมกลับเสื่อมถอยอย่างรวดเร็ว คนในสังคม ยึดถือคุณธรรมจริยธรรมน้อยลง ฉะนั้นจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพของคนให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข การศึกษานับว่ามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการเตรียมบุคคลเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เป็นภารกิจของการศึกษาโดยตรง ขณะเดียวกันความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ทำให้จำเป็นต้องกลับมาทบทวน และออกแบบการศึกษากันใหม่ (รุ่ง แก้วแดง 2540 : 1) เพราะปัญหาการศึกษาเป็นภาพใหญ่ของไทย คือ ไม่สามารถเตรียมคนไทยให้เผชิญกับยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้สังคมไทยอ่อนแอ ขัดแย้ง ทำลายตัวเองและเกิดวิกฤติ (ประเวศ วะสี 2541:2)การจัดการศึกษาที่ดีจะต้องจัดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านของสังคม ประเทศชาติ เพราะการศึกษาจะเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า และแก้ไขปัญหาต่างๆ ในสังคม เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเอง ในด้านต่างๆ ตลอดชีวิต การพัฒนาการศึกษาและขีดความสามารถด้านต่างๆ ที่จะดำรงชีวิตและประกอบอาชีพได้อย่างมีความสุข รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง รวมเป็นพลังสร้างสรรค์พัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน และเพื่อให้การศึกษาได้เป็นไปตามแนวทางดังกล่าว จึงมีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ขึ้น เพื่อใช้เป็นกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และในมาตรา 24 ได้บัญญัติว่า การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง ผสมผสาน สาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สอดคล้องกับเนื้อหาและกิจกรรม ทั้งนี้โดยการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น

หรือเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น มามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสมในทุกวิชา ส่งเสริมให้ผู้สอนจัดบรรยากาศแวดล้อม สื่อการเรียน อำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ สถานศึกษาชั้นพื้นฐานทุกแห่งจะต้องดำเนินการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และจัดกระบวนการเรียนรู้ เนื้อหา และกิจกรรมสอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และศักยภาพของผู้เรียน (กระทรวงศึกษาธิการ 2546 : 34) การที่จะบรรลุผลดังกล่าว ผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้นขึ้นอยู่กับผู้นำ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ ก็จะใช้ภาวะผู้นำ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานตลอดจน ทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่ขาดความรู้ความสามารถ ก็จะไม่สามารถใช้ภาวะผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้ และยังเป็นการทำลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ในองค์กรประสบความล้มเหลว (วิเชียร วิทษอุดม 2548 : 1) ผู้นำหรือผู้บริหารแต่ละคนต่างก็มีแบบภาวะผู้นำที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง ซึ่งปรากฏออกมาเป็นพฤติกรรมนั้น เรดดีน (Reddin 1970:52) เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีลักษณะการเป็นผู้นำด้วยกันทั้งนั้น แต่มีส่วนที่แตกต่างกันคือ แบบภาวะผู้นำของแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางคนยึดในรูปแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป ส่วนบางคนจะเปลี่ยนแปลงแบบภาวะผู้นำไปตามวัน เวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ ผลของการเปลี่ยนแปลงแบบภาวะผู้นำนี้จะทำให้ประสิทธิผลของการทำงานของบุคคลแตกต่างกันไป ในสถานการณ์หนึ่งอาจส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจมีผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพต่ำ

สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญ เป็นหน่วยงานปฏิบัติการกิจหลัก คือ การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในหลักสูตรอย่างมีคุณภาพทั้งทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีสุขภาพอนามัยดี ตลอดจนมีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะนำความสำเร็จ และเสริมสร้างคุณภาพทางการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นๆ การสร้างคุณภาพภายในสถานศึกษาจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่น (สุรศักดิ์ ปาเส 2543 : 12) หนึ่งองค์ประกอบสำคัญ ที่จะทำให้ภารกิจของสถานศึกษาบรรลุผลก็คือครู ซึ่งมีหน้าที่จัดกระบวนการเรียนรู้

เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ คุณธรรม และค่านิยมที่ดีงาม ประสานความร่วมมือกับพ่อแม่ ผู้ปกครอง และคนในชุมชนเพื่อให้ช่วยกันพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งแสวงหาพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ครูจึงมีบทบาทในฐานะเป็นผู้ที่ต้องจัดการเรียนรู้ให้บังเกิดผลกับผู้เรียน และจัดการเรียนการสอน ให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน ครูจึงมีภารกิจสำคัญหลายประการ คือ พัฒนาความรู้ความสามารถ ของตนเอง ศึกษาธรรมชาติของผู้เรียน เข้าใจหลักสูตรในการจัดการเรียนการสอน วางแผนการ จัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ประเมินและปรับปรุงการเรียนการสอน (สุสติ กุณอินทร์ 2545 : 7) สิ่งที่จะส่งเสริมให้การจัดการเรียนรู้ของครูได้เกิดประสิทธิผลนั้นก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็น ผู้นิเทศกำกับติดตามการจัดการเรียนการสอนของครู ย่อมส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ครู ถ้าผู้บริหาร มีแบบภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ก็จะส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาครู ให้จัดการเรียนรู้ เป็นไปอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน และถ้าหากแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ไม่เอื้อต่อการจัดการ เรียนรู้ของครู ก็ทำให้เกิดประสิทธิผลอยู่ในระดับต่ำ ครูขาดขวัญกำลังใจ เพราะฉะนั้นแบบภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพโดยรวม

จากการรายงานผลการประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 1 ในปีการศึกษา 2549 พบว่า การจัดการเรียนรู้ของครูบางส่วน ไม่ได้นำหลักสูตร สถานศึกษา ไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้ ไม่มีการวิเคราะห์หลักสูตร สอนโดยไม่เน้น กระบวนการที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ การวัดผลก็ไม่หลากหลาย ไม่สอดคล้องกับผลการเรียนรู้ ที่คาดหวัง และมาตรฐานช่วงชั้น ซึ่งเห็นได้จากการนิเทศติดตามการจัดการเรียนรู้ โดยหน่วย ศึกษาพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 หากปล่อยให้เป็นอย่างนี้ต่อไป ก็จะเป็นปัญหาการจัดการเรียนรู้ในระดับสูงขึ้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 2549 : 33) และปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ของครู ให้มีประสิทธิผลสูงขึ้นนั้นก็คือ ผู้บริหาร สถานศึกษา เพราะเป็นผู้ที่คอยควบคุมดูแลบริหารจัดการ ให้ภารกิจของสถานศึกษาบรรลุผล จากผลการวิจัยของเรดดิน (Reddin 1970 : 52) พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง จะทำให้ผลผลิต ของหน่วยงานสูง ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบใด มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู เพื่อนำผลไปเป็นข้อมูลใน การพัฒนาผู้บริหารและครูในด้านการจัดการเรียนรู้ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

2.2 เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

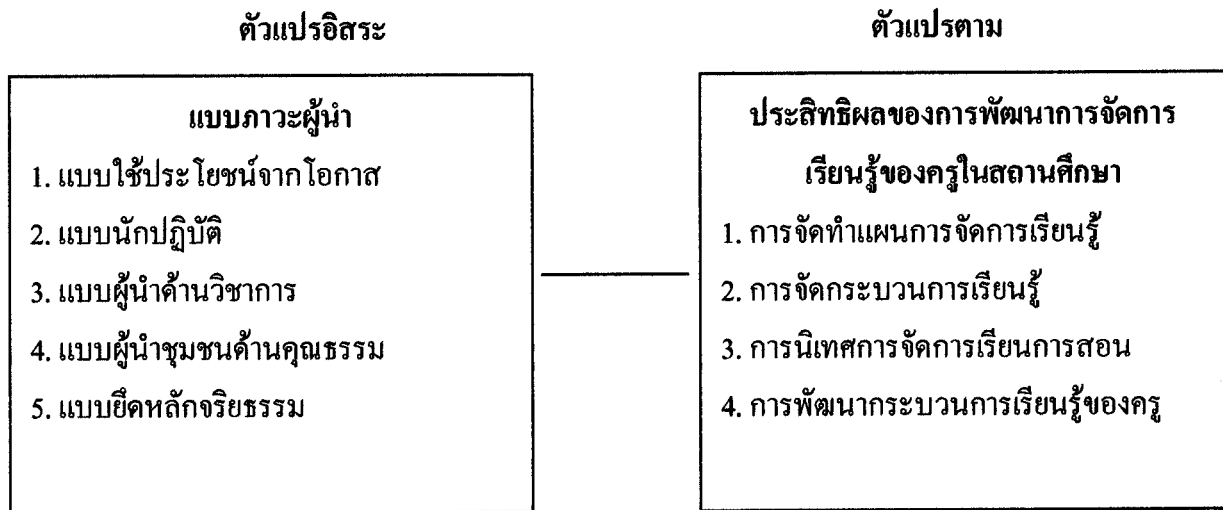
2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

## 3. สมมุติฐานการวิจัย

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา

## 4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้อาศัยกรอบแนวคิดตามรูปแบบผู้นำทางการศึกษาที่บอทเทอร์ (Bottery 2004 : 198 - 214) ได้เสนอไว้ 5 รูปแบบ คือ แบบใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunist) แบบนักปฏิบัติ (Corporate implementer) แบบผู้นำด้านวิชาการ (Instructional leader) แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม (Moral community leader) แบบยึดหลักจริยธรรม (Ethical dialectician) และประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้กรอบแนวคิดตามภารกิจและขอบข่ายของคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ 2546 : 34 - 35) มี 4 ด้าน คือ การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## 5. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใช้กรอบแนวคิดตามแบบผู้นำทางการศึกษาของ บอทเทอร์ มี 5 รูปแบบ คือ แบบใช้ประโยชน์จากโอกาส แบบนักปฏิบัติ แบบผู้นำด้านวิชาการ แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม แบบยึดหลักจริยธรรม ส่วนขอบเขตด้านเนื้อหาเกี่ยวกับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้กรอบแนวคิดตามภารกิจและขอบข่ายของคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล มี 4 ด้าน คือ การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู

## 5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.2.1 ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 160 คน ครูผู้สอนจำนวน 1,978 คน รวม 2,138 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

5.2.2 กลุ่มตัวอย่าง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan 1970: 607 – 610 อ้างถึงใน ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ 2529 : 458) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เลือกกลุ่มตัวอย่าง ได้ผู้บริหารสถานศึกษา 113 คน และครูผู้สอนจำนวน 333 คน รวม 446 คน

## 6. นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

6.1 แบบภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ บอทเทอรี (Bottery 2004 :198 - 214) มี 5 รูปแบบคือ แบบใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunist) แบบนักปฏิบัติ (Corporate implementer) แบบผู้นำด้านวิชาการ (Instructional leader) แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม (Moral community leader) แบบยึดหลักจริยธรรม (Ethical dialectician)

6.1.1 แบบใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunist) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่มีความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานจนสำเร็จ คาดคะเนบริบทอนาคต และชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และกำหนดกลยุทธ์สู่วิสัยทัศน์ด้วยตนเอง เชี่ยวชาญเชิงเทคนิค โดยเฉพาะด้านการสื่อสารและการจูงใจ มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และวิธีการที่ตนเองกำหนด โดยมุ่งเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายของงานมากกว่า การคำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรม

6.1.2 แบบนักปฏิบัติ (Corporate implementer) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่ไม่ได้กำหนดจุดหมาย หรือคะแนนสภาพแวดล้อมในการบริหารงานด้วยตนเอง ยึดวิสัยทัศน์เป้าหมายจากต้นสังกัดของสถานศึกษาเป็นแนวทางในการบริหาร มีทักษะเชิงปฏิสัมพันธ์มากกว่า ทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นให้ผู้อื่นยอมรับในวิสัยทัศน์เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติตามเป้าหมาย ยึดกฎระเบียบและสายการบังคับบัญชาในการบริหารและสั่งการปฏิบัติงานตามแนวทางที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด และให้รางวัลบุคคลที่สามารถปฏิบัติตามบรรลุเป้าหมาย

6.1.3 แบบผู้นำด้านวิชาการ (Instructional leader) หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารที่ยอมรับในอำนาจและยินยอมปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดจากส่วนกลาง บริหารงานโดยใช้



อำนาจตามสายการบังคับบัญชา ผู้ร่วมงานไม่มีส่วนร่วมในการใช้ภาวะผู้นำ การบริหารงานเน้น การเรียนการสอนตามสภาพบริบท มีจุดหมายเชิงคุณธรรมจริยธรรม พยายามลดช่องว่างระหว่าง ผู้เรียนที่เก่งกับอ่อน จัดการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่น ผู้เรียนสามารถรับรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีการบริหารที่ลดการควบคุมจากส่วนกลางหรือต้นสังกัด ยอมรับกลยุทธ์การบริหารงานที่ไม่อาจ ส่งผลในทันที ประเมินผู้เรียนด้วยวิธีการอื่นนอกเหนือจากผลการเรียน จัดให้ผู้เรียนทุกคนต้อง เรียนรู้ในสิ่งที่เป็นสาระสำคัญหรือแก่นของการเรียนรู้ และมีการบริหารที่เน้นทักษะการแก้ปัญหา เพื่อนำไปใช้ในชีวิตการทำงาน

**6.1.4 แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม (Moral community leader)** หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารที่บริหารงานโดยยึดหลักสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ยึดค่านิยม ของชุมชนเป็นหลักทั้งทางด้านการศึกษา และคุณธรรมจริยธรรม นำชุมชนให้ตระหนักและลงมือ แก้ปัญหาของตนเอง สร้างความเข้าใจในแนวทางการศึกษาที่ดี เสริมสร้างพลังและจิตใจให้ทุกคน อุทิศตนเพื่อการศึกษา มีจุดมุ่งหมายในการบริหารงานอย่างชัดเจน มีการบริหารงานที่สร้างจิตใจ ใฝ่สัมฤทธิ์สูง สามารถสร้างผลงานด้านกิจกรรมในชุมชน เสริมสร้างค่านิยมและความร่วมมือ ในชุมชนตระหนักถึงความสำคัญของบริบทด้านการเมืองและสังคม รับผิดชอบในการสร้างค่านิยม สร้างองค์ความรู้ และรับผิดชอบต่อการพัฒนาวิถีปฏิบัติชุมชน ที่นำไปสู่การพัฒนาแบบยั่งยืน

**6.1.5 แบบยึดหลักจริยธรรม (Ethical dialectician)** หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหาร ที่มีจุดยืนในเชิงคุณธรรมจริยธรรม พยายามผลักดันวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จ โดยมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เข้าใจความซับซ้อนของบริบทภายนอกและข้อจำกัดของตน รับฟังความคิดเห็น และยอมรับทัศนคติที่แตกต่าง สร้างวิสัยทัศน์ร่วม แล้วพัฒนาไปสู่การปฏิบัติจริง ทำให้เพื่อ ร่วมงานไว้วางใจและทุ่มเทความสามารถให้กับงานอย่างเต็มที่ ยอมรับความจริง และปรับเปลี่ยน ความคิดเห็นเมื่อบริบทเปลี่ยนแปลงไป และมีความเข้าใจการเมืองที่อาจเป็นปัจจัยเสริมหรือปัจจัย อุปสรรคต่อการบริหารงาน

**6.2 ประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู** หมายถึง ความสำเร็จของ การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูตามภารกิจและขอบข่ายของคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ 2546 : 34 - 35) มี 4 ด้าน ได้แก่ การจัดทำ แผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศการจัดการเรียนการสอน และการ พัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู

**6.2.1 การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้** หมายถึง ความสำเร็จของการวิเคราะห์ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง วิเคราะห์สาระการเรียนรู้ พัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน และท้องถิ่น จัดการเรียนรู้อันหลากหลาย จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ

คุณธรรมจริยธรรม นำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน พัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ให้ทันสมัย ใช้วิธีการวัดผลประเมินผล และเครื่องมือที่หลากหลาย เน้นการใช้สื่อนวัตกรรมที่เหมาะสม การใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

**6.2.2 การจัดการกระบวนการเรียนรู้** หมายถึง ความสำเร็จของการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างต่อเนื่อง จัดประสบการณ์จริงที่สามารถประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมอันดีงาม ของสังคมไทย และจัดสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในภายนอก ให้เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ นำภูมิปัญญาท้องถิ่น และเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่น มาช่วยในการจัดการกระบวนการเรียนรู้

**6.2.3 การนิเทศการจัดการเรียนการสอน** หมายถึง ความสำเร็จของการวางแผน นิเทศอย่างเป็นระบบ ใช้เทคนิค รูปแบบวิธีการที่หลากหลาย พัฒนาเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติการสอนของครู แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ บรรยากาศการนิเทศมีลักษณะที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร และบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการนิเทศการเรียนการสอน

**6.2.4 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู** หมายถึง ความสำเร็จของการจัดทำ แผนพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูอย่างมีระบบ พัฒนาทักษะในการจัดการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ พัฒนาเทคนิคการจัดการเรียนรู้โดยกระบวนการที่หลากหลาย จัดการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ ครูใช้กระบวนการวิจัยและเผยแพร่องค์ความรู้แก่บุคลากรและสถานศึกษาอื่น บุคลากรทำงานเป็นหมู่คณะ ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และนำผลการประเมินพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูอย่างสม่ำเสมอ

**6.3 สถานศึกษา** หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 1

**6.3.1 สถานศึกษานขนาดเล็ก** หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คน

**6.3.2 สถานศึกษานขนาดกลาง** หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 – 600 คน

**6.3.3 สถานศึกษานขนาดใหญ่** หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 601 คนขึ้นไป

6.4 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

6.5 ครูผู้สอน หมายถึง ครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในด้านการสอน ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 หน่วยงานต้นสังกัดสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายด้านการสรรหา การพัฒนา และการประเมินผู้บริหารสถานศึกษา

7.2 สถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ วางแผนพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษา

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรม และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู
3. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ

##### 1.1 ความหมายภาวะผู้นำ

###### 1.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

จุมพล หนิมพานิช (2543 : 3) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่ชักจูงให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคล ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อทำให้เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 11 - 12) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำมีลักษณะดังนี้

1. มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
2. เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพล ที่จะควบคุมและประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำ จนได้รับการยอมรับนับถือ ในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกของกลุ่ม และกลุ่มอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
4. อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยชี้แนะ กระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคล โดยมีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้้นำ การกระทำดังกล่าว ทำให้บุคคลอื่นเชื่อมั่นในผลงานของเขา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้จากลักษณะการ แสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้

6. ความศรัทธาเริ่ม และการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติกร ร่วมกัน

7. การที่บุคคลที่มีอิทธิพลมาก และทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการ บริหารงานประจำในองค์การ

8. เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มสร้างไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

ขงยุทธ เกษสาคร (2544 : 68) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะ หรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานได้ บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

อาคม วัดไรสง (2547 : 3) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ แสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถ หรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตาม หรือปฏิบัติตามผู้นำเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุ วัตถุประสงค์ ในสถานศึกษาใดสถานศึกษาหนึ่ง

วิเชียร วิทย์อุดม (2548 : 3) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะ ส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่ เกิดขึ้น ระหว่างที่มีการทำงานร่วมกัน หรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน อันที่จะทำให้เกิดกิจกรรม ของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมาย และประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ ประสิทธิภาพ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

จากความหมายของภาวะผู้นำ ตามที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกโดยใช้อิทธิพลต่อบุคคลต่อกกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการ กระทำกิจกรรมหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

## 1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวข้องกับแบบภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแบบและพฤติกรรมผู้นำมีอยู่หลายแนวคิด และ ทฤษฎีด้วยกันพอสรุปได้ดังนี้

### 1.2.1 แบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของไลเคอร์ท

โอเวนส์ (Owens 2004 : 207) ได้กล่าวถึงแบบภาวะผู้นำที่ไลเคอร์ท ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่หลากหลายและสรุปเป็น 4 แบบ ได้แก่

1) แบบใช้อำนาจกดขี่ (*Exploitative - Authoritative*) ผู้บริหารนิยมใช้อำนาจ ไว้วางใจผู้บังคับบัญชาน้อย สร้างความกลัวให้เกิดขึ้นให้แก่ผู้ทำงาน มีการลงโทษ มีรางวัลเป็นครั้งคราว การสื่อสารเป็นแนวดิ่ง การตัดสินใจอยู่เฉพาะเบื้องบน และมีลักษณะนิสัยเป็นเจ้านายออกคำสั่ง

2) แบบใช้อำนาจอย่างเมตตากรุณา (*Benevolent - Authoritative*) ผู้บริหารไว้วางใจผู้บังคับบัญชา ให้กำลังใจโดยการให้รางวัล แต่บางกลุ่มยังกลัวต่อการทำโทษ อนุญาตให้มีการสื่อสารจากข้างล่างได้บ้าง ยอมฟังความคิดเห็นจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และอนุญาตให้ตัวแทนบางคนเข้าร่วมการตัดสินใจ แต่ยังคงไว้ซึ่งการควบคุมนโยบายอย่างใกล้ชิด

3) แบบปรึกษาหารือ (*Consultative*) ผู้บริหารมีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่ทั้งหมด และรับฟังความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์จากผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ระบบการให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ มีการลงโทษเป็นบางครั้ง และมีส่วนร่วมบ้าง การสื่อสารเป็นไปทั้งเบื้องบนและเบื้องล่าง มีนโยบายในการบริหารแบบมีส่วนร่วม การตัดสินใจต่างๆ ไปอยู่ที่เบื้องบน แต่ยังคงอนุญาตให้มีการตัดสินใจเฉพาะบางเรื่องในระดับล่างได้เช่นกัน และทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ปฏิบัติงาน

4) แบบร่วมมือกันทุกฝ่าย (*Participative - Group*) ผู้บริหารไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับในทุกระดับในทุกๆกรณี รับคำแนะนำและความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา และนำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง ให้รางวัลตอบแทนทางเศรษฐกิจต่อกลุ่มผู้ร่วมงาน ที่ทำงานบรรลุเป้าหมาย การสื่อสารกระทำในระบบเปิด ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ ไลเคอร์ทให้ความเห็นว่า ถ้าผู้นำใช้รูปแบบที่ลี้ไปปฏิบัติแล้วผู้นำนั้นจะบรรลุเป้าหมายสูงสุด

### 1.2.2 แบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของเกตเชลและกูบา

จุมพล หนิมพานิช (2543 : 13) ได้กล่าวถึงแบบภาวะผู้นำของเกตเชลและกูบา ที่แบ่งผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ มี 3 แบบ ได้แก่

1) ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (*The Nomothetic leadership style*) ผู้นำแบบนี้ถือเอาวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ผลประโยชน์ของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นสำคัญ แม้จะต้องมีการทำลายน้ำใจหรือทำให้เกิดความเดือดร้อน แต่ก็ไม่ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ ลักษณะของผู้นำแบบนี้ค่อนข้างจะเป็นผู้นำแบบเผด็จการ

2) **ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic leadership style)** คือผู้นำที่อาศัยการตัดสินใจตนเองเป็นแนวทางการตัดสินใจโดยพิจารณาตัวบุคคลเกี่ยวข้องเป็นรายๆ ไม่ว่าจะทำการใดๆ คำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุข ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใด หากมีอะไรขัดต่อระเบียบอยู่บ้างก็ไม่ขัดข้อง หากเหมาะสมกับบุคคลนั้นบุคคลนี้เป็นคนๆ ไป คือการคบหาส่วนตัวสำคัญกว่าตำแหน่ง ลักษณะผู้นำแบบนี้ค่อนข้างเป็นผู้นำตามแบบสบาย

3) **ผู้นำที่ประสานประโยชน์ (Transactional leadership style)** คือผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์สถาบันหรือหน่วยงานและประโยชน์ของบุคคลทั้ง 2 อย่างพร้อมๆ กัน อะลุ่มอล่วย ไม่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องเสียหายเกินไป เป็นผู้นำที่ประนีประนอมในเรื่องทุกเรื่อง ประโยชน์ของหน่วยงานก็ได้ ประโยชน์ของบุคคลก็ได้พร้อมๆ กัน ลักษณะของผู้นำแบบนี้มักจะคล้ายคลึงกับผู้นำแบบประชาธิปไตย

### 1.2.3 แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงสถานการณ์

ริงสรร์ค ประเสริฐศรี (2544 : 107 - 109) ได้กล่าวถึงทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และเบลนชาร์ต โดยทฤษฎีนี้จะมุ่งลักษณะของผู้ตาม ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินใจพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยผู้ได้บังคับบัญชา จะมีระดับความพร้อมที่แตกต่างกันในงานสองลักษณะคือ มีความสามารถที่ได้รับการฝึกอบรม มีทักษะ และความเต็มใจในการทำงานได้แก่ มีความมั่นใจและเต็มใจ รูปแบบของภาวะผู้นำ ซึ่งขึ้นอยู่กับการผสมผสาน ของพฤติกรรมความสัมพันธ์และมุ่งงาน รูปแบบที่ผู้นำใช้อยู่ซึ่งมี 4 แบบ คือ

1) **แบบบอกกล่าว [Telling (S1)]** เป็นรูปแบบผู้นำที่มีความสัมพันธ์ต่ำ และมุ่งงานสูง จึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่บงการอย่างมาก (Very directive style) จะรวมถึงการแสดงออกอย่างชัดเจน ถึงการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับ วิธีการที่พนักงานควรจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2) **แบบขายความคิด [Selling (S2)]** เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูง และมุ่งงานสูง มีการกำหนดทิศทางการทำงานสนับสนุนความต้องการของพนักงาน แต่จะมีการชักจูงพนักงานด้วยการขายความคิดให้พนักงานปฏิบัติ รวมถึงการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่นก่อนการตัดสินใจ

3) แบบมีส่วนร่วม [*Participating (S3)*] เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธสูงและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นภาวะของผู้นำที่ใช้คือมุ่งสนับสนุนการเติบโต และการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ด้วยการพัฒนาทักษะการแนะแนวและการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงาน มีการใช้ข้อมูล และมีการใช้สื่อสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

4) แบบมอบหมายงาน [*Delegating (S4)*] เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธต่ำและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นภาวะของผู้นำที่ใช้คือ ช่วยกำหนดทิศทางและสนับสนุนการทำงานเพียงเล็กน้อย แต่จะมอบความรับผิดชอบงานให้พนักงานไปทำ ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ พนักงานจะรับผิดชอบงานและความสำเร็จขององค์การ

#### 1.2.4 ตาข่ายการบริหารงานของเบลคกับมูตัน

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2547 : 76 - 79) ได้กล่าวถึงตาข่ายการบริหารงานของเบลคกับมูตัน ว่าเป็นวิธีหนึ่งที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในการจำแนกแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) คือ ตาข่ายการบริหารหรือตารางการจัดการ (Managerial grid) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ

1) มิติมุ่งคน (*Concern for people*) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้ในการทำงานร่วมกับผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันของบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ การตระหนักถึงและการส่งเสริมศักดิ์ศรีของผู้ตาม ความรับผิดชอบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจมากกว่าการออกคำสั่ง การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การส่งเสริมความสัมพันธที่ดีระหว่างบุคคล เป็นต้น

2) มิติมุ่งผลผลิต (*Concern for production*) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่างๆ เช่น คุณภาพในการตัดสินใจ นโยบายกระบวนการในการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการวิจัยปริมาณของผลงาน คุณภาพของผลงาน เป็นต้น



โดยทั้งสองมิติเป็นอิสระต่อกัน แต่ละมิติแบ่งออกเป็น 9 ช่อง จาก 1 ถึง 9 ซึ่ง 1 หมายถึง ต่ำ / 5 หมายถึง ปานกลาง / และ 9 หมายถึง สูง ดังนั้นตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูตัน จึงมี 81 ช่อง แต่ละช่องแทนแบบหนึ่งของการเป็นผู้นำ ตาข่ายการบริหารจึงเป็นภาพดังนี้

มุงที่คิด	9	1,9							9,9	
	8									
	7									
	6									
	5				5,5					
	4									
	3									
	2									
	1	1,1							9,1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		มุงที่ผลผลิต								

#### ภาพที่ 2.1 ตาข่ายการบริหาร

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2547 “ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารทางการศึกษา* หน่วยที่ 5 หน้า 77 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

จากภาพที่ 2.1 พอจะอธิบายลักษณะของผู้บริหารแบบต่างๆ และพฤติกรรมของผู้บริหารแบบนั้นๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบ (1, 1) หรือแบบไม่เอาไหน (Impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน บริหารงานแบบเนือยๆเฉื่อยชา ทำงานแบบเช้าชามเย็นชามได้เท่าไรก็เอาเท่านั้น ทำงานประจำไปเรื่อยๆโดยไม่มีจุดหมาย เป็นผู้นำที่แยกตนเองออกจากคนอื่นๆในองค์กร มอบอำนาจให้คนอื่น มักโยนความผิดให้คนอื่น ทำตนเหมือนผู้นำสารจากผู้บังคับบัญชาไปส่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุด เพราะไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบ (1,1) จะพยายามวางตัวเป็นกลาง แยกตัวเองออกจากสถานการณ์ขัดแย้ง พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ให้มีการรายงานเกี่ยวกับความขัดแย้งเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอ้างว่าเพื่อจะได้ข้อมูลเพิ่มเติมแต่แท้จริงแล้วเป็นการเลี่ยงการถามคำถามที่อาจไปช่วยทำให้เกิดความเห็นไม่ตรงกัน การมอบอำนาจให้ผู้อื่นมากเกินไปก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้นำแบบนี้ใช้ในการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ผู้นำแบบนี้จะสร้างกฎระเบียบขึ้นมา ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็จะดำเนินการแก้ปัญหาตามระเบียบที่มี

2. ผู้นำแบบ (1,9) หรือแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Club) เป็นผู้นำแบบลูกทุ่งที่มุ่งที่ความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นประการสำคัญ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด เป็นผลทำให้ผลิตผลของงานมีน้อย พยายามสร้างความเป็นกันเองโดยเป็นมิตรกับคนทั้งหลาย แต่มิได้มุ่งที่จะเห็นผลิตผลของงานมากนัก พยายามทำให้ผู้ตามพอใจ และหลีกเลี่ยงความขัดแย้งให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบ (1,9) จะพยายามกลบเกลื่อนหรือพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นหายไป พยายามเอาใจคนอื่นจนกระทั่งต้องทำตามความคิดเห็นของคนอื่น แม้ความคิดเห็นของตนเองจะถูกตองก็ตาม ทั้งนี้เพราะไม่อยากจะให้คนอื่นเกิดความไม่พอใจ พยายามหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง ถ้าจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งก็มักจะมอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นผู้แก้ปัญหา หรือถ้าแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยตนเองก็จะพยายามระงับอารมณ์ของคนทั้งหลาย พยายามให้ลืมความต้องการที่แตกต่างไปจากคนอื่น พยายามรักษาน้ำใจคนเป็นประการสำคัญ

3. ผู้นำแบบ (9,1) หรือแบบมุ่งแต่งงาน (Task Oriented) เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมองมุ่งที่จะให้งานสำเร็จแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคล มุ่งแต่ประสิทธิภาพของการทำงาน โดยไม่ค่อยคำนึงความเป็นมนุษย์ของเพื่อนร่วมงาน ใช้อำนาจกับลูกน้อง เป็นผู้บังคับว่าลูกน้องควรจะทำอะไรและจะทำอย่างไร ชอบใช้อำนาจ กฎ ระเบียบ และการสั่งการ

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบ (9,1) จะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การเอาแพ้เอาชนะกัน โดยที่ตนเองต้องเป็นผู้ชนะ ในสถานการณ์ความขัดแย้ง มักจะถามเพื่อนร่วมงานว่าจะอยู่หรือจะไป เมื่อตนเองเป็นฝ่ายมีอำนาจ ดังนั้นลูกน้องจึงเป็นฝ่ายแพ้ ผู้บริหารแบบนี้ไม่ชอบให้ทำงานเป็นทีมเพราะกลัวรวมหัวกันคัดค้าน แก้ปัญหาความขัดแย้งโดยยุติความขัดแย้งหรือโดยวิธีการที่ตนเป็นผู้ชนะ

4. ผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบเล่นเป็นทีม (Team) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นทีมหรือเป็นหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ให้ความสำคัญร่วมมือร่วมใจ มีความผูกพันกับงานที่ทำและกับองค์กร ทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จสูง ทุกฝ่ายมีความพอใจในผลงานที่ทำ

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบ (9,9) มักจะไม่ค่อยสนใจว่าคู่ขัดแย้งเป็นใคร แต่จะพยายามดูว่าปัญหาของความขัดแย้งอยู่ที่ใด พยายามหาสาเหตุของความขัดแย้ง ← หาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับความขัดแย้ง แล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักการ พยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล ผู้บริหารแบบนี้เห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ก็ไม่ได้เลวร้ายเสมอไป พยายามให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วม ในการแก้ปัญหาเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุด

5. ผู้นำแบบ (5,5) หรือแบบทางสายกลาง (Middle of the road) เป็นผู้นำแบบที่ให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร ให้ความสำคัญแก่ทั้งคนและงานในระดับปานกลาง เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามควร เป็นผู้นำที่พยายามคงสถานภาพเดิม (status quo) ไม่ปรารถนาจะเห็นการเปลี่ยนแปลง

เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบ (5,5) จะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลาง ให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล มักจะใช้วิธีการผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน มอบหมายให้ผู้อื่นแก้ปัญหาหรือให้ลูกน้องแก้ปัญหาตนเอง อาจโดยการแยกคู่ขัดแย้งออกจากกัน พยายามไกล่เกลี่ยต่อรองหรือการประนีประนอม

ได้มีผู้ชี้ให้เห็นความคล้ายกันระหว่างแบบภาวะผู้นำตามตาข่ายการบริหารของเบลคกับมูตัน และแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติ ของเรดคิน

แบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของเบลคกับมูตัน	แบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของเรดติน
แบบ (1,1)	ผู้ทันท่า (deserter)
แบบ (1,9)	ผู้เอาใจ (missionary)
แบบ (9,1)	ผู้คุมงาน (autocrat)
แบบ (9,9)	ผู้นำทีม (executive)
แบบ (5,5)	ผู้ยอมความ (compromiser)

ภาพที่ 2.2 ความคล้ายกันระหว่างแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบลคกับมูตัน และของเรดติน  
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2547 “ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ  
ในการบริหารทางการศึกษา* หน่วยที่ 5 หน้า 79 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

จากภาพที่ 2.2 ได้แสดงความสอดคล้องกันว่า ผู้นำแบบ (9,9) หรือแบบผู้นำทีมเป็น  
ผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด และผู้นำแบบ (1,1) หรือแบบผู้ทันท่า เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย  
ที่สุด

### 1.2.5 แบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของไมค์ บอทเทอรี

บอทเทอรี (Bottery 2004 : 198 – 214) ได้นำเสนอแนวคิดของผู้นำทาง  
การศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงและภายใต้ความกดดันจากความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ จึงได้  
กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำไว้ 5 รูปแบบ คือ

#### 1) แบบใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunist)

ในบรรดาผู้นำแบบต่างๆ แบบใช้ประโยชน์จากโอกาสจะเป็นรูปแบบ  
ที่มีความอิสระมากที่สุด ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำแบบนี้มีแรงขับ มีความทะเยอทะยาน มุ่งมั่น  
สู่ความสำเร็จตามเป้าหมายด้วยวิธีการที่ตนเองกำหนด สามารถเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อม  
ที่ท้าทาย ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะเล่นการเมือง บางเรื่องที่ตนต้องการทำ แม้จะยังไม่ถึงเนื้อหา  
อย่างลึกซึ้ง แต่จะพยายามโน้มน้าวผู้อื่นให้เห็นคล้อยตามไปกับตนว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง  
แบบใช้ประโยชน์จากโอกาสจะเป็นลักษณะของผู้นำที่มีศิลปะการเป็นผู้นำ และการทำงานของ  
องค์กรที่อยู่ภายใต้ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีอิสระในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วิธีการ ไปสู่  
เป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนด

อย่างไรก็ตาม ผู้นำแบบใช้ประโยชน์จากโอกาส ก็ยังมีคุณสมบัติอื่นที่น่าสนใจ เพราะว่าการบรรลุถึงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่ตนเองกำหนดขึ้น ผู้นำแบบนี้ ต้องมีความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิค เพราะการดำเนินไปสู่สิ่งที่ตนเองหวังนั้นอาจเกิดบางสิ่งที่ไม่ปรารถนได้ ภาวะผู้นำแบบนี้จึงต้องมีการคาดคะเนบริบท โดยชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม คนที่ปฏิบัติตามผู้นำแบบนี้อาจทำไปเพราะความสามารถของผู้นำในการใช้ศิลปะการบริหาร คือ ความสามารถในการสื่อสารและการจูงใจอันเป็นความสามารถที่ทำให้เกิดความเชื่อถือ

อย่างไรก็ดี ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะเฉพาะ กล่าวคือ ในการบริหารจะมุ่งความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามวิธีการของตนเองมากกว่า การคำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรม ดังนั้น การศึกษาซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องพิจารณาบนพื้นฐานด้านคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่เหมาะสม ภาวะผู้นำแบบใช้ประโยชน์จากโอกาส ใช้แรงจูงใจด้วยความก้าวหน้าเป็นหลัก จึงไม่เหมาะกับงานด้านการศึกษามากนัก แต่อาจจะมีผู้นำทางการศึกษาหลายคนที่มีลักษณะแบบนี้ หากวิสัยทัศน์ของผู้นำแบบใช้ประโยชน์จากโอกาสเป็นเรื่องเพื่อตนเอง อาจทำให้นุคคลอื่นไม่ไว้วางใจว่าจะนำไปสู่เป้าหมายและผลประโยชน์ของส่วนรวม ในสภาพการศึกษาปัจจุบัน มีความจำกัดในการใช้ภาวะผู้นำแบบนี้เพราะ การกำหนดแนวทางจากส่วนกลางที่ชัดเจน และการควบคุมตรวจสอบอย่างจริงจังทำให้โอกาสที่จะใช้ภาวะผู้นำแบบนี้ทำได้ยากขึ้น

## 2) แบบนักปฏิบัติ (Corporate implementer)

บางคนเห็นว่าผู้นำแบบนักปฏิบัติคือผู้ที่ปฏิบัติตามแนวทางขององค์กร ผู้นำแบบนี้แตกต่างจากแบบใช้ประโยชน์จากโอกาส คือ ไม่มีเป้าหมายเด่นชัด ไม่มีการคาดคะเนบริบท ยึดวิสัยทัศน์ที่ถูกกำหนดขึ้น ทำตามที่ได้รับคำสั่ง และทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในประเทศอังกฤษมองผู้นำแบบนี้ว่าเป็นผู้จัดการมากกว่าผู้นำ เพราะมีทักษะเชิงปฏิบัติสัมพันธ์มากกว่า ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้นำแบบนี้จะชักจูงคนอื่นให้เชื่อในวิสัยทัศน์ ที่กำหนดขึ้นจากภายนอกองค์กร มีความสามารถสูงในการชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ไปสู่เป้าหมายโดยเฉพาะในกรณีที่ผู้ร่วมงานไม่พอใจวิสัยทัศน์ แต่คนต้องผลักดันให้ถึงเป้าหมาย จึงต้องใช้ศิลปะการบริหารจูงใจโน้มน้าวมากขึ้น

การที่ผู้ได้บังคับบัญชายอมรับผู้นำแบบนี้ อาจเพราะถูกชักจูง ผู้นำแบบนี้สามารถขายความคิดได้ดี คล้ายกับแบบใช้ประโยชน์จากโอกาส ที่แตกต่างคือ แบบนักปฏิบัติไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ด้วยตนเอง ต้นสังกัดเป็นผู้กำหนดและมีการควบคุมตรวจสอบจากภายนอก ความก้าวหน้าในวิชาชีพของผู้นำแบบนี้เกิดจากการปฏิบัติงาน และให้รางวัลกับผู้ที่ทำงานบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ รวมถึงกฎ ระเบียบ การสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ในระดับสูงขึ้นไป ผู้นำแบบนี้อาจล้มเหลวในการชักจูงโน้มน้าวผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตาม อาจเกิดความขัดแย้ง

ทางค่านิยม เกิดความเครียด มีการทำงานหนักเกินไป ผู้นำแบบนี้จึงเหมาะสำหรับเป้าหมายในระยะสั้น

### 3) แบบผู้นำด้านวิชาการ (Instructional leader)

ผลการศึกษาเพื่อกำหนดแบบผู้นำทางการศึกษาที่พึงประสงค์ จากเอกสารรายงานของมหาวิทยาลัยแห่งชาติของโรงเรียนผู้นำ มีความสอดคล้องกับผู้นำด้านวิชาการ ซึ่งมีแนวคิดที่ว่าโรงเรียนเป็นศูนย์การเรียนรู้สำหรับทุกคน โรงเรียนจึงควรจัดการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่น ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง มีจุดหมายเชิงคุณธรรมจริยธรรม พยายามลดช่องว่างระหว่างผู้ที่เรียนเก่งกับเรียนอ่อน พยายามยกระดับมาตรฐานการเรียนรู้ให้ทุกคนประสบผลสำเร็จ ผู้นำแบบนี้ยังต้องคำนึงถึงแรงผลักดันด้านการเมือง เศรษฐกิจ และระบบทุนนิยมของโลก ต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนได้เรียนรู้ในสิ่งที่เป็สาระหรือแก่นของการเรียนรู้ ประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่นอกเหนือจากผลการเรียน เน้นทักษะการแก้ปัญหาเพื่อนำไปใช้ในชีวิตของการทำงาน เน้นการเรียนการสอนตามสภาพบริบทหรือท้องถิ่น ยอมรับในอำนาจและยินยอมปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดจากส่วนกลาง โดยส่วนกลางหรือต้นสังกัดลดการควบคุมลง ยอมรับในกลยุทธ์การบริหารที่อาจไม่ส่งผลในทันที ใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา ผู้ร่วมงานไม่มีส่วนร่วมในการใช้ภาวะผู้นำ

### 4) แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม (Moral community leader)

เป็นแบบผู้นำที่น่าสนใจ เนื่องจากมีความเชื่อว่าเมื่อสังคมมีคุณธรรมคนมีคุณธรรม ก็จะดูแลให้เกิดชุมชนที่มีคุณธรรม ผู้นำแบบนี้ไม่มีการสร้างภาพหรือคิดชักจูงคนอื่น แต่มองโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ยึดค่านิยมของชุมชนเป็นหลักทั้งทางด้านการศึกษาและคุณธรรม หน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาคือ แสดงความเป็นผู้นำในการสร้างการศึกษาที่มีคุณธรรม สร้างความเข้าใจในแนวทางการศึกษาที่ดี เสริมสร้างพลัง จูงใจให้ทุกคนอุทิศตนเพื่อการศึกษา นำชุมชนให้ตระหนักและลงมือแก้ปัญหาตนเอง ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีวิสัยทัศน์ชัดเจน มีจุดมุ่งหมายในการบริหารงานชัดเจน สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง และสร้างกิจกรรมผลงานให้เกิดแก่ชุมชน ทุ่มเทในการสร้างค่านิยมร่วมและความร่วมมือในชุมชน ผู้นำแบบนี้มีพื้นฐานทางคุณธรรมมั่นคง วิเคราะห์นโยบายที่มาจากภายนอกได้ มีความรู้ความเข้าใจตระหนักถึงความสำคัญของบริบทด้านการเมืองและสังคม มีความรับผิดชอบในการสร้างค่านิยม สร้างองค์ความรู้และพัฒนาวิถีปฏิบัติในชุมชนซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

### 5) แบบยึดหลักจริยธรรม (*Ethical dialectician*)

ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีจุดยืนในเชิงจริยธรรม ไม่เอนเอียงไปตามความคิดของผู้อื่น มีความเชื่อมั่น แต่มิได้มุ่งตัววิสัยทัศน์ตามแนวทางที่ตนวางไว้ แต่จะพยายามผลักดันวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จโดยมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เข้าใจความซับซ้อนของบริบทภายนอกและข้อจำกัดของตน รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ยอมรับความจริงและปรับเปลี่ยน ความคิดเห็นเมื่อบริบทเปลี่ยนแปลงไป สร้างวิสัยทัศน์ร่วมแล้วพัฒนาไปสู่การปฏิบัติจริง ทำให้เพื่อนร่วมงานไว้วางใจและทุ่มเทความสามารถให้กับงานอย่างเต็มที่ เข้าใจการเมืองที่อาจเป็นปัจจัยเสริมหรือปัจจัยอุปสรรคต่อการบริหารงาน เมื่อเกิดพลังสร้างสรรค์การทำงานอย่างเต็มความสามารถของเพื่อนร่วมงานก็จะเป็นแรงผลักดันให้ภารกิจของโรงเรียนสำเร็จลุล่วงไป

#### 1.2.6 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2547 : 51) ได้กล่าวถึงแบบภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดว่า จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratory of Social Relation) ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ซึ่งมุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ เก็บข้อมูลจากการสังเกตโดยตรง ผลการวิจัยทำให้เกิดภาวะผู้นำ 2 แบบ

1) แบบมุ่งงาน (*task leader*) แบบนี้จะมุ่งให้กลุ่มสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงาน

2) แบบมุ่งสังคม (*social leader*) แบบนี้จะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ

#### 1.2.7 แบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 71-72) ได้กล่าวถึงแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอว่า คณะนักวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทในสหรัฐ ได้สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (*Initiating structure*) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (*Consideration*) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่

1) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์ (*Initiating structure*) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามโดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนด

กระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อยมาก

2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตาม ในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้อง เป็นต้น

### 1.2.8 การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ริงสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 74-75) ได้กล่าวถึงการศึกษาแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนว่าในขณะที่มีการศึกษาภาวะผู้นำที่ไอโฮไอโอสเททนั้น คณะนักวิจัยมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็ได้ทำการวิจัยเช่นกัน โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ แบบมุ่งผลผลิต (Production-centered leaders) กับแบบมุ่งคนงาน (Employee-centered leaders) ดังนี้

1) แบบมุ่งผลผลิต (Production-centered) เป็นผู้นำที่สร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงานกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด

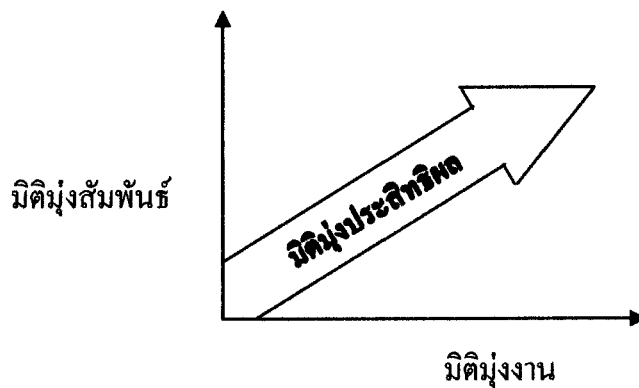
2) แบบมุ่งคนงาน (Employee-centered) เป็นผู้นำที่ช่วยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานสร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงาน ให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง

### 1.2.9 แบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีสถิตสามมิติของเรคคิน (3-D Model)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2547 : 81-85) ได้กล่าวถึงแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีสถิตสามมิติของเรคคินว่า จากการวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮไอโอ ได้จำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ (initiating structure) กับมิติมิตรสัมพันธ์ (consideration) จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นมิติมุ่งผลผลิต (production-centered) กับมิติมุ่งคนงาน (employee-centered) และจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นแบบมุ่งงาน (task leader) กับแบบมุ่งสังคม (social leader) งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งสามกลุ่มนี้จำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็นสองแบบที่สอดคล้องกัน จากผลการวิจัยที่กล่าวมา เรคคิน ได้นำมาสร้างทฤษฎีโดยอาศัย 2 มิติแรกคือ มิติมุ่งงาน (Task orientation) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (relationship orientation) และได้เพิ่มมิติ มุ่งประสิทธิผล (effectiveness) เข้าไปอีกทฤษฎีหนึ่ง



มิติทั้งสามตามทฤษฎีสามมติของเรคติน สามารถเขียนเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.3 : มิติทั้งสามของทฤษฎีสามมติ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2547 “ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารทางการศึกษา* หน้าที่ 5 หน้า 80 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

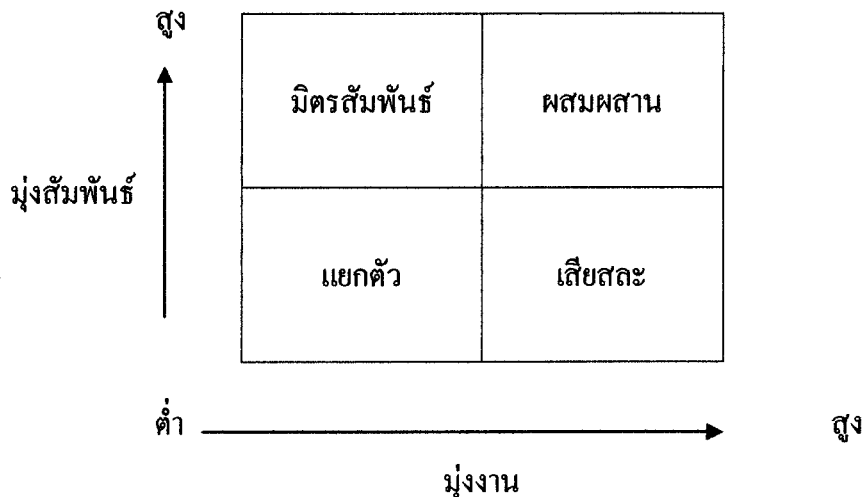
ทฤษฎีสามมติของเรคติน ตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์

จากทฤษฎี 3 มิติของเรคตินนี้ จะก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามแนวนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผล และสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

### 3.1 สาระสำคัญของทฤษฎี 3 มิติ

จากมิติมุ่งงานและมิติมุ่งสัมพันธ์ เรดคินได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ ดังสามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2.4 แบบผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ 2547 “ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารทางการศึกษา* หน่วยที่ 5 หน้า 82 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

3.1.1 แบบที่ 1 งานสูง-สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้ผสมผสาน ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำทั้งที่มุ่งคน โดยให้ทำงานที่มีความหมายและมุ่งที่งาน โดยให้คนตระหนักถึงความรับผิดชอบ

3.1.2 แบบที่ 2 งานต่ำ-สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นมิตรสัมพันธ์ ผู้นำประเภทนี้เน้นที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

3.1.3 แบบที่ 3 งานต่ำ-สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้แยกตัว ผู้นำประเภทนี้มีได้มุ่งที่งานหรือความสัมพันธ์ เขาแยกตัวเองออกจากทั้งงานและความสัมพันธ์

3.1.4 แบบที่ 4 งานสูง-สัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำที่เป็นผู้เสียสละ ผู้นำชนิดนี้เสียสละให้กับงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย

จากแบบผู้นำพื้นฐานทั้งสี่แบบนี้ ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ คือ แบบผู้นำทีม ผู้สอนแนะ ผู้คุมกฎและผู้นำงาน มีสาระสำคัญดังนี้

1) ผู้นำทีม (Executive) ผู้นำแบบนี้คือ ผู้นำที่ถือว่าหน้าที่ของตนเองก็คือ การส่งเสริมความพยายามสูงสุดของบุคคลในภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ทั้งภารกิจระยะสั้นหรือระยะยาวตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงานไว้สูง เป็นผู้ที่ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล และพยายามใช้คนตามความสามารถ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยเหตุที่ผู้นำเองมีความผูกพันทั้งงานและคน สิ่งนี้แหละเป็นตัวกระตุ้นอย่างสำคัญ ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์สูงสุดได้

2) ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้นำประเภทนี้แสดงให้เห็นเด่นชัดว่ามีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มีความมุ่งมั่นที่จะพิจารณาความสามารถพิเศษของคนอื่นและจัดบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจสูงสุด เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเพราะสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่สร้างขึ้นช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความผูกพันทั้งที่ทำงานและตัวหัวหน้าเอง แม้ว่าจะงานที่ทำจะประสบความสำเร็จสูง แต่ผู้นำประเภทนี้ก็จะพยายามพัฒนาคน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำและไม่เกี่ยวข้องก็ตาม

3) ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) ผู้นำประเภทนี้ไม่มีความสนใจอย่างจริงจังทั้งต่องานหรือต่อความสัมพันธ์ ปฏิบัติไปตามกฎเกณฑ์ แต่ก็ไม่กระทบกระเทือนกับขวัญของผู้ร่วมงานแม้ว่าจะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่ก็สามารถที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

4) ผู้นำงาน (Benevolent autocrat) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมาก และมุ่งมั่นทำงานทั้งที่เป็นงานเฉพาะหน้า และงานในระยะยาว เป็นผู้มีทักษะดีเยี่ยมในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตัวเองต้องการ โดยไม่รู้สึกลัดค้ำหรือขุ่นเคือง ซึ่งจะเป็ผลทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จ ผู้นำสร้างบรรยากาศในการทำงาน ชนิดที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวร้าวต่อผู้นำน้อยที่สุด และมีความเชื่อฟังผู้นำมากที่สุด ผู้นำประเภทนี้นำไปสู่การทำงานที่มีผลผลิตสูง

หากใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบคือ ผู้ยอมความ ผู้เอาใจ ผู้ทนทำ และผู้คุมกฎ มีสาระสำคัญดังนี้

1) ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้นำประเภทนี้ คือ ผู้นำที่เห็นประโยชน์ของการที่มุ่งทั้งที่คนและความสัมพันธ์ แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำเช่นนั้น ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะไม่มีความจริงใจที่จะทำ หรือไม่กล้าตัดสินใจที่จะทำ ถือเอาการประนีประนอม

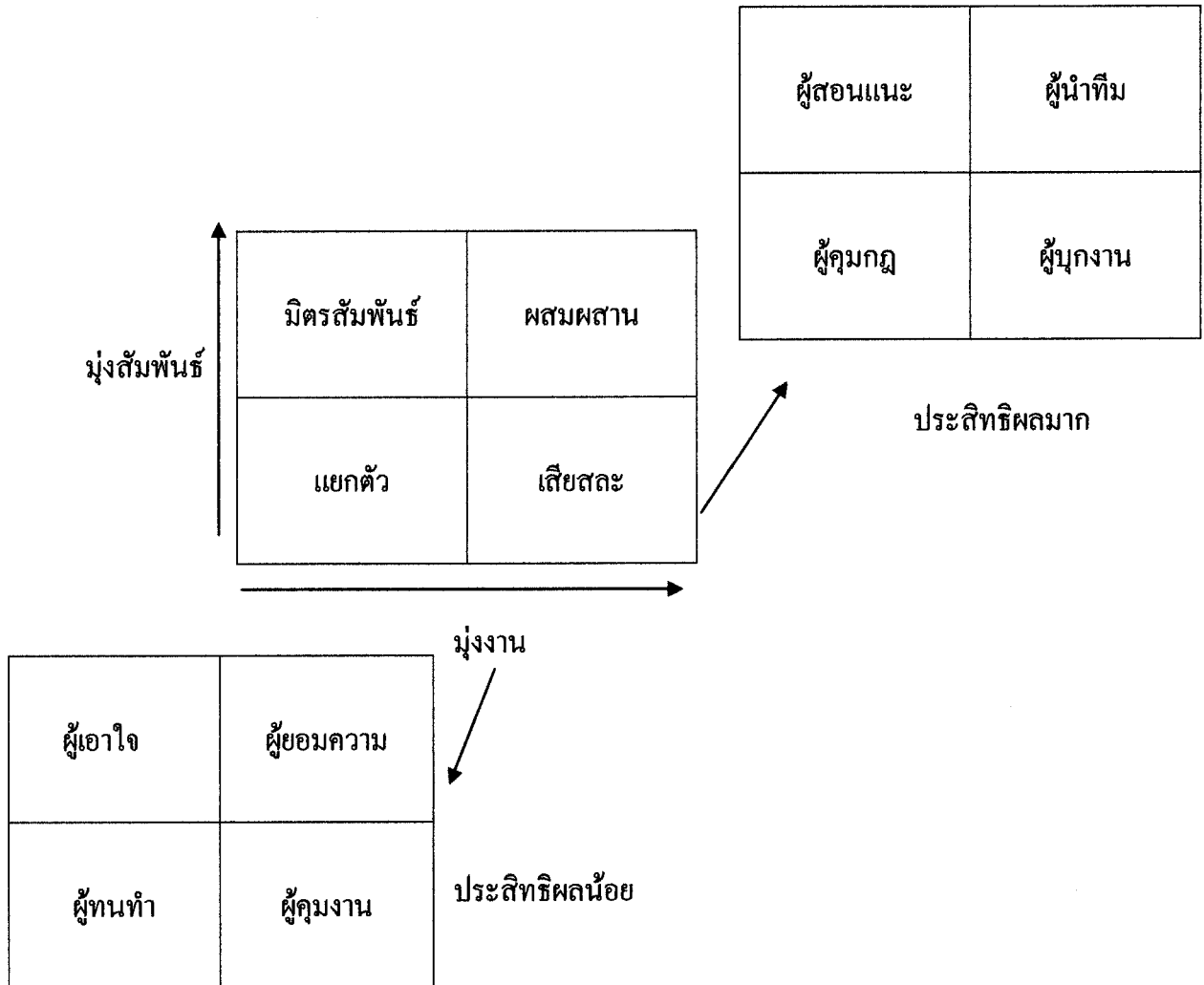
เป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงผลผลิตในระยะยาว พยายามที่จะปิดปัญหา และทำให้คนที่มื่อทธิพลต่อเขามีความสุขเท่าที่จะทำได้

2) ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ถือเอาความสัมพันธ์ของตัวเองกับเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพ เพราะมีความปรารถนาที่จะเห็นตัวเองเป็นคนดี และให้ผู้อื่นมองเห็นว่าตัวผู้นำเป็นคนดีเป็นคนที่ไม่กล้าเสี่ยงทำอะไรที่คิดว่าลูกน้องจะไม่ชอบ พยายามเอาใจลูกน้องจนกระทั่งลืมนึกถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงาน ผู้นำแบบนี้ถูกมองว่า ไม่มีความคิดริเริ่ม ชอบเอาใจลูกน้อง

3) ผู้ทันท่า (Deserter) เป็นผู้นำที่แสดงตัวเองว่า ไม่มีความสนใจ ทั้งที่งานและที่ความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพและไม่คำนึงถึงความสำเร็จของการทำงาน และก็ไม่นึกถึงขวัญของผู้ร่วมงาน นอกจากตัวเองจะไม่ทำงานแล้ว ยังไม่ให้คนอื่นทำงานด้วย โดยอาจขัดขวางหรือไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน เป็นอีตอาดเลื่อยชา

4) ผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นผู้นำที่หลงตัวเองว่าสำคัญมากกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง มุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญของผู้ร่วมงาน ชอบวิธีข่มขู่บีบบังคับให้ผู้อื่นทำงาน และใช้วิธีทำงานที่ตนเองเห็นว่าดี โดยไม่ฟังความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกับมีประสิทธิผลน้อย ปรากฏ  
 ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.5 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก และแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย  
 ตามทฤษฎี 3 มิติ

ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ 2547 “ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารทางการศึกษา* หน่วยที่ 5 หน้า 84 นนทบุรี สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

จากภาพที่ 2.5 จะเห็นว่า ชนิดของผู้นำแบบผู้ผสมผสาน (integrated) เมื่อใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม จะกลายเป็นแบบผู้ยอมความ (compromise) แต่ถ้าใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม จะมีประสิทธิภาพและกลายเป็นผู้นำทีม (executive) ชนิดของผู้นำพื้นฐานแบบมิตรสัมพันธ์ (related) ถ้านำไปใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะกลายเป็นพฤติกรรม

แบบผู้เอาใจ (missionary) แต่ถ้าสถานการณ์เหมาะกับการนำแบบนี้ก็จะกลายเป็นแบบผู้สอนแนะ (developer) ถ้าใครประพวติแบบผู้แยกตัว (separated) ในสถานการณ์ที่เหมาะสม เขาก็จะแสดงบทบาทที่เหมาะสมแบบผู้คุมกฎ (bureaucrat) แต่ถ้าสถานการณ์นั้นจำเป็นที่ต้องเน้นทั้งคนและงาน แต่ไม่ปรากฏว่าผู้นำเน้นทั้งสองทาง เขาก็จะกลายเป็นผู้นำแบบ ผู้ทันท่า (deserter) ผู้เสียสละ (dedicated) ซึ่งแรงบันดาลใจและแรงผลักดันให้ทำงานในสถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นแบบผู้บุกงาน (benevolent autocrat) แต่ถ้าแบบของผู้นำปรากฏในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสม เขาก็จะถูกมองว่าเป็นผู้แทรกแซง ผู้กดขี่ ผู้ปราบปราม หรือเป็นผู้คุมงาน (autocrat) จากแนวคิดนี้จึงเห็นได้ว่าแบบของการเป็นผู้นำนั้น ถ้าใช้ในสถานการณ์ต่างกัน อาจมีประสิทธิภาพหรือไร้ประสิทธิภาพก็ได้

กล่าวโดยสรุป ในการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ในการใช้ภาวะผู้นำของผู้นำแต่ละคน ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งเวลา ในบางครั้งบุคคลคนเดียวอาจจะมีแบบภาวะผู้นำได้หลายแบบ เพื่อให้วัตถุประสงค์กลุ่มหรือองค์การบรรลุผล เพราะฉะนั้นผู้นำทางการศึกษาในปัจจุบันต้องมีแบบภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับสังคม การเมือง เศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องใช้แบบภาวะผู้นำหลายแบบ เพื่อเป็นผู้นำทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของอารยประเทศ เมื่อพิจารณาแนวคิดของบอทเทอร์รี (Bottery 198-214) ที่จำแนกแบบภาวะผู้นำทางการศึกษาที่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่มีความกดดัน หรือผลกระทบหลายด้าน ทั้งทางด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจ ที่ส่งผลให้การศึกษามีผลกระทบไปด้วย โดยได้จำแนกไว้ 5 แบบ ได้แก่ แบบใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunist) แบบนักปฏิบัติ (Corporate implementer) แบบผู้นำด้านวิชาการ (Instructional leader) แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม (Moral community leader) แบบยึดหลักจริยธรรม (Ethical dialectician) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีความสอดคล้องกับการใช้ภาวะผู้นำในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงนี้ และในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของบอทเทอร์รีมีความเหมาะสมกับสภาวะการณ์ในปัจจุบันเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู

### 2.1 ความหมายของประสิทธิผล

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของประสิทธิผล (Effectiveness) ไว้ดังนี้ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536 : 32) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนสามารถผลิตผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และนักเรียนมีพัฒนาการทัศนคติในทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก สามารถแก้ปัญหา ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

เชิดเฉลา แก้วประเคน (2538 : 36) กล่าวว่าไว้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยพิจารณาตัวบ่งชี้ 4 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่สูงขึ้น ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ปัญหาของโรงเรียน

รุ่ง แก้วแดง (2540 : 168) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล คือ ผลสำเร็จของงานโดยให้ความสำคัญผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในองค์กร และคุณภาพชีวิตในการดำเนินงานบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541 : 3) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่บรรลุผลการพัฒนาพฤติกรรมของนักเรียนให้มีความสมบูรณ์ทุกด้าน หรือนักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ศิริพร พิมลทิพย์ (2542 : 30) ได้ให้ความหมายประสิทธิผล หมายถึง ผลงานขององค์กรที่สามารถดำเนินการบรรลุผลตามแผนงานขององค์กรนั้นๆ และประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพด้านการศึกษา และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโรงเรียน และตรงตามความต้องการของสังคม

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 667) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้น

ชัยณรงค์ สุวรรณสาร และรุ่ง แก้วแดง (2546 : 97) กล่าวถึงประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ฮอลล์ (Hall 1991 อ้างถึงใน ไสรร บุญเลิศ 2546 : 46) กล่าวถึงประสิทธิผล ขององค์กรในแง่ความสามารถขององค์กร ในการหาทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อม มาสนับสนุน การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel 1991 : 398 อ้างถึงใน โสธร บุญเลิศ 2546 : 46) กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง นักเรียนมีเจตคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี และสามารถแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

มอร์เฟต และคนอื่นๆ (Morphet and others 1982 : 93) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้นำใช้ความสามารถสูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา ให้ทำงานอย่างเสียสละ และประสานงานกันให้สามารถจัดการศึกษาได้ผลสัมฤทธิ์สูงสุด

จากความหมายของประสิทธิผลที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จขององค์การ หรือความสามารถในการดำเนินงานที่บรรลุผล ตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ ประสิทธิภาพโรงเรียน หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่ให้ผู้เรียนมีคุณภาพ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีพัฒนาการ เจตคติในทางบวก มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและความต้องการของสังคมได้

## 2.2 หลักการประเมินประสิทธิผลองค์การ

การประเมินประสิทธิผลขององค์การต้องอาศัยหลักเกณฑ์ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นแนวทางในการประเมิน กระทำโดยใช้ลักษณะหรือแบบจำลองที่มีอยู่ 2 ลักษณะ

### 2.2.1 เครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยว (Univariate Effectiveness Measures)

แนวคิดการใช้เครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยวคือ แนวคิดในการใช้เครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยว มุ่งวัดความสำเร็จและความสามารถในด้านการผลิต ความมั่นคง ความอยู่รอด และกำไร แคมเบล (Campbell 1977 อ้างถึงใน รุ่ง แก้วแดง 2546 : 182 - 184) ได้ศึกษาและสำรวจเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดความสำเร็จขององค์การ และได้เสนอไว้ 19 เกณฑ์ ซึ่งใช้กันอย่างกว้างขวาง ดังนี้

1. ความมีประสิทธิภาพโดยทั่วไป หมายถึง ระดับความมากน้อยของความสำเร็จที่องค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมาย โดยการพิจารณาเกณฑ์เดี่ยวๆ ให้มีจำนวนมากที่สุดเพื่อตัดสินประสิทธิผลขององค์การ
2. คุณภาพ หมายถึง คุณภาพผลผลิต หรือคุณภาพของการบริการพื้นฐานขององค์การ
3. ผลผลิต หมายถึง ปริมาณของผลงานหรือผลผลิตหลัก



4. ความพร้อม หมายถึง ความเป็นไปได้ขององค์การต่อการปฏิบัติงานที่จำเพาะเจาะจงเมื่อมีการขอร้อง
5. ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ และเกณฑ์อื่น ๆ ที่กำหนดไว้
6. ผลกำไร หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการลงทุน เมื่อหักต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เรียบร้อย
7. การเติบโต หมายถึง การขยายตัวขององค์การ หรือการเพิ่มขนาด ในสิ่งต่าง ๆ เช่น พนักงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ทรัพย์สิน หรือการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไป โดยการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันในขณะนี้กับสภาพองค์การที่ผ่านมา
8. การใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม หมายถึง ความสามารถในการนำทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีอยู่จำกัด และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานขององค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
9. ความมั่นคง หมายถึง การคงไว้ซึ่งโครงสร้าง หน้าที่ และทรัพยากรไว้ได้ในระยะที่ผ่านมาและในช่วงการถูกกดดัน
10. การเปลี่ยนงานหรือรักษาคณไว้ได้ หมายถึง อัตราการเปลี่ยนคนงานหรือความถี่ของการลาออก
11. การขาดงาน หมายถึง ความถี่หรือจำนวนการขาดงานของพนักงาน
12. อุบัติเหตุ หมายถึง ความถี่ หรือจำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุ ในการทำงานที่ส่งผลให้เกิดการชะงักล่าช้าของงาน
13. ขวัญ หมายถึง กำลังใจ สภาพการจูงใจให้สมาชิกหรือพนักงานขององค์การเกิดความพยายามทำงานเพิ่มขึ้นไปพิเศษ เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนความรู้สึกรักผูกพันต่อองค์การ
14. การจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจหรือความรู้สึกร่วมของพนักงานที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุผลเป้าหมายของงาน
15. ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลหรือพนักงานมีต่อบทบาทหรืองานของตนในองค์การ กับผลตอบแทนอย่างยุติธรรมจากองค์การที่มอบให้
16. การยอมรับเป้าหมายขององค์การ หมายถึง ความยินยอม พร้อมใจรับเอาเป้าหมายขององค์การโดยพนักงาน ซึ่งเชื่อว่าเป้าหมายนั้นถูกต้องและสมควรสามารถดำเนินการได้

17. ความขัดแย้ง - ความสามัคคี ความเห็นที่แตกต่างกัน การไม่ประสานงานกัน หรือการสื่อข้อความที่ไม่ตรงกันหรือการขัดแย้งทั้งทางวาจาและกาย เรียกว่า “ความขัดแย้ง” ส่วนความสามัคคี หมายถึง ความชอบพอกัน ความพร้อมเพรียงในการทำงาน ร่วมกัน ได้เป็นอย่างดี มีการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกันดี

18. การยืดหยุ่น-การปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์วิธีการในการทำงาน เพื่อสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

19. การประเมินสภาพแวดล้อม คือ การประเมินผลองค์การ โดยบุคคล และองค์การในสภาพแวดล้อม ที่องค์การมีความสัมพันธ์ ในด้านความเชื่อมโยง ความศรัทธา ความเชื่อมั่น และการให้การสนับสนุนที่กลุ่มบุคคลทั่วไปให้แก่องค์การ

### 2.2.2 เครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่าง (*Multivariate Effectiveness Measures*)

เครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่าง เป็นการสร้างแบบจำลองทางการวิจัย มีการตั้งสมมติฐาน นำไปทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก ที่อาจมีผลต่อความสำเร็จ ผลจากการวิจัยจะมีความน่าเชื่อถือได้มากกว่าเครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยว ซึ่งเป็นการยากที่จะยอมรับว่าตัวแปรเกณฑ์เดี่ยว จะครอบคลุมเพียงพอต่อการวัดประสิทธิผลขององค์การ สเตียร์ส (Steers 1977 อ้างถึงใน รุ่ง แก้วแดง 2546 : 184) กล่าวว่า ทั้งนี้เพราะองค์การโดยทั่วไปมักมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์มากกว่า 1 ประการ

ยอร์ชพาลาส และแทนเนบอม (Georgepoulas and Tannenbaum อ้างถึงใน รุ่ง แก้วแดง 2546 : 185) ได้เสนอเกณฑ์ที่ใช้วัดองค์การ โดยเขาได้ทำการศึกษาด้วยการสอบถาม และสรุปไว้ดังนี้ ความสามารถในการผลิต ความยืดหยุ่น และการปราศจาก แรงกดดัน ขณะที่ เบลคและมูตัน (Blake and Mouton 1964 อ้างถึงใน รุ่ง แก้วแดง 2546 : 185) ได้เสนอเกณฑ์ทางองค์การธุรกิจไว้ คือ การบรรลุเป้าหมายที่มุ่งผลิต และเป้าหมายที่มุ่งที่คนในองค์การ

เบนนิส (Bannis 1971 อ้างถึงใน รุ่ง แก้วแดง 2546 : 185) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การคือ ความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขปัญหา ที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ คือ การอยู่รอด ดังนั้นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการแก้ไขปัญหา

มาโฮนี และเวทส์เชล (Mahomey and Weitzel 1969 อ้างถึงใน รุ่ง แก้วแดง 2546 : 185) ได้ให้ทรรศนะของเกณฑ์ในแบบจำลองของธุรกิจทั่วไป และหน่วยงานวิจัยพัฒนาไว้ ดังนี้คือ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุนการใช้ การวางแผน ความเชื่อถือได้ และ

ความคิดริเริ่ม ส่วนเกณฑ์แบบจำลองหน่วยงานวิจัยและพัฒนา เขากล่าวว่าเกณฑ์ที่ควรใช้คือความน่าเชื่อถือได้ ความร่วมมือและการพัฒนา

กิบสัน และคณะ (Gibson and others 1973 อ้างถึงใน รุ่ง แก้วแดง 2546 : 185) ให้ความคิดเห็นว่า เกณฑ์การประเมินสำหรับองค์การโดยทั่วไปน่าจะแบ่งเป็นระยะๆ ดังนี้ (เกณฑ์การประเมินขึ้นอยู่กับระยะเวลาการดำรงขององค์การ)

ระยะสั้น	เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการผลิต และสิทธิผลและความพึงพอใจ
ระยะต่อมา	เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและการพัฒนา
ระยะยาว	เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ การอยู่รอดขององค์การ

สุวิมล ว่องวานิช (2543 : 56 - 60) เสนอแบบการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน 8 แบบ ได้แก่ 1) แบบเป้าหมาย หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถดำเนินการบรรลุผลตามเป้าหมายทุกข้อที่กำหนด 2) แบบทรัพยากร - ปัจจัยป้อน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดหาทรัพยากรหรือสามารถได้ปัจจัยป้อนที่มีคุณภาพ 3) แบบกระบวนการ หมายถึง การที่โรงเรียนมีกระบวนการดำเนินการภายในราบรื่นทั้งกระบวนการบริหารจัดการ และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 4) แบบความพึงพอใจ หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถดำเนินงานให้ได้ผล เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5) แบบการดำเนินงานถูกต้องตามหลักการ หมายถึง การที่โรงเรียนมีประสิทธิผลการดำเนินงานดี 6) แบบเน้นการดำเนินงานที่ยังไม่บรรลุผล หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถดำเนินงานให้ปลอดจากคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ได้ 7) แบบการเรียนรู้ขององค์การ หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถพัฒนาองค์การให้เกิดการเรียนรู้ได้สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก 8) แบบการบริหารคุณภาพโดยรวม หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถบริหารจัดการโดยรวมให้สนองความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

จากแนวความคิดหลักการประเมินประสิทธิผลที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการประเมินประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับสภาพองค์การซึ่งต้องดูจากตัวแปรหลายตัวและตัวชี้วัดความสำเร็จ องค์การสามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินและประสิทธิผลการดำเนินงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม

### 2.3 ประสิทธิภาพของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544 : 36 – 40) ได้กล่าวถึงแนวทางการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาได้มีหน่วยงานและนักการศึกษาหลายท่าน กล่าวไว้ดังนี้ของครูที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ดังนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรม ให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล หากครูให้ความสำคัญแก่ผู้เรียน เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล จิตวิทยาการเรียนรู้และจิตวิทยาพัฒนาการ ครูก็จะสามารถปฏิบัติได้ โดยพิจารณาความเหมาะสมเป็นรายวิชา รายกิจกรรม ว่าวิชาใด เรื่องใด กิจกรรมใด สามารถจะมอบหมายงานแก่ผู้เรียนเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม ตามความสนใจหรือความถนัด การทำเช่นนี้จะทำให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จ ในการทำกิจกรรมมีกำลังใจ และมั่นใจที่จะเรียนรู้ต่อไป

2. ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา เน้นการฝึกทักษะ ซึ่งประกอบด้วยการฝึกหัด และฝึกฝนทักษะที่ต้องฝึกได้แก่

2.1 กระบวนการคิด เช่น ฝึกคิดอย่างเสรี คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดหาความสัมพันธ์เชื่อมโยง คิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดสร้างทางเลือก คิดตัดสินใจและคิดแก้ปัญหาได้

2.2 การจัดการ เช่น การวางแผน การทำโครงการ การบันทึกผล การประมวลผล การประเมินผล การประสานและร่วมมือปฏิบัติการ การสรุปผล การรายงานผล การปรับปรุงแก้ไข

2.3 การเผชิญสถานการณ์ เช่น การรับรู้สถานการณ์ การวิเคราะห์สถานการณ์ การควบคุมอารมณ์ของตน การควบคุมสถานการณ์โดยใช้ข้อมูล เหตุผลและความรู้มาประกอบการคิดและการตัดสินใจเผชิญและแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างรู้เท่าทัน

3. การจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง เน้นการเรียนรู้ด้วย การปฏิบัติจริง ซึ่งเชื่อมโยงและสืบต่อเนื่องจากการฝึกทักษะการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง มีหลายวิธี เช่น การอ่าน การพูด การร้องเพลง การเขียน การวาดภาพ การค้นคว้าเอกสาร การศึกษานอกสถานที่ การสัมภาษณ์ การสังเกตและการบันทึกการสังเกตและการวิเคราะห์ การทดลองการสาธิต การแสดงบทบาทสมมุติ การแสดงละคร การจัดนิทรรศการ การทำโครงการ การทำเพิ่มสะสมงาน การปฏิบัติงาน และการปฏิบัติกิจกรรมใดๆ ก็ตามต้องเน้น การคิดเป็น ทำได้ ทำเป็น และ

สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ รักษาอ่านและใฝ่รู้ใฝ่เรียน อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในขณะที่เรียน เพื่อให้สอบได้หรือสอบผ่านเท่านั้น

4. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วน สมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา การบูรณาการจุดมุ่งหมายและเนื้อหาตามความเหมาะสม หมายความว่าในแต่ละกิจกรรมหรือแต่ละคาบเวลาต้องมีเนื้อหาวิชาจุดมุ่งหมายหลัก และมีการผสมผสานวิชาอื่นเป็นองค์ประกอบ โดยเฉพาะด้านคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยม สามารถนำมาบูรณาการเข้าไปในเนื้อหาและ กิจกรรมวิชาอื่นๆ ได้ โดยถือหลักว่าคุณธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถจะ ปลูกฝัง และสอดแทรกในกระบวนการเรียนการสอนได้ทุกวิชา

5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการเรียนรู้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อและแหล่งวิทยาการประเภท ต่างๆ หมายถึงสถานศึกษาและครูต้องจัดสิ่งแวดล้อม ปัจจัยและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น มีความสงบ สะอาด ร่มรื่น ร่มเย็น มีที่กันแดดกันฝน มีน้ำดื่ม มีห้องน้ำห้องส้วมเพียงพอ และสะอาด มีหนังสือ วารสาร สื่อ อุปกรณ์ วัสดุฝึกงาน มีบรรยากาศของกัลยาณมิตร และอีก ประเด็นหนึ่ง คือ การแสวงหาความรู้ในลักษณะของการวิจัย โดยเฉพาะการวิจัยในชั้นเรียน หรือการค้นหาคำตอบอย่างเป็นระบบ ทั้งผู้สอนและผู้เรียนโดยกระทำในงานปกติ

6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับ บิดามารดา ผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ อันจะส่ง ให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและรอบด้าน

ผุสดี กุณอินทร์ (2545 : 7 - 11) ได้กล่าวถึงบทบาทของครูในฐานะที่เป็นผู้จัด การเรียนรู้ไว้ว่า จากภารกิจอันยิ่งใหญ่ที่สังคมมอบให้ ครูจำเป็นต้องปฏิบัติตนให้มีความสามารถ กับการเป็น “ผู้จัดการเรียนรู้” ในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล ครูจึง มีภารกิจที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง ครูจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองอยู่เสมอเพื่อให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของโลก การที่ครูเป็นผู้ที่ รักษาอ่านและหมั่นแสวงหาความรู้นั้น นอกจากจะเกิดประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาการสอนแล้ว ยังจะเป็นแบบอย่างที่ดี และช่วยปลูกฝังลักษณะนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนให้แก่ ศิษย์ด้วย

2. ศึกษารวมชาติของผู้เรียน การจัดการเรียนรู้มีเป้าประสงค์หลักอยู่ที่ผู้เรียน ครูผู้สอนทุกระดับจะต้องสนใจศึกษารวมชาติของผู้เรียน เพื่อให้สามารถวางแผนและจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้ตอบสนองต่อความต้องการและสอดคล้องกับพัฒนาการของผู้เรียน ตัวอย่างเช่น ในช่วงปฐมวัย เด็กต้องการเคลื่อนไหวเพื่อพัฒนาส่วนต่างๆ ของร่างกาย ช่างซักถามช่างสงสัย อยากรู้ อยากเห็น หากครูเข้าใจธรรมชาติของเด็กวัยนี้ ก็จะจัดกิจกรรมให้เด็กได้พัฒนาตามวัย แต่ถ้าครูไม่เข้าใจธรรมชาติของเด็กก็อาจสกัดกั้นเด็กโดยไม่รู้ตัว

3. ทำความเข้าใจหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ในฐานะผู้จัดการเรียนรู้ ครูต้องศึกษาและทำความเข้าใจนโยบายศึกษาของชาติ เข้าใจจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและศึกษาวิธีการจัดการเรียนการสอนให้ได้ผลตามจุดมุ่งหมาย ครูจะต้องยอมรับว่าการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเป็นระยะๆ นั้น เป็นเรื่องจำเป็นสำหรับประเทศ เนื่องจากภาวะทางสังคมและเศรษฐกิจมีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

4. วางแผนและจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์เนื่องจากวิชาชีพครูเป็นวิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง เป็นวิชาชีพที่ให้บริการแก่สังคม โดยใช้วิธีการแห่งปัญญา ครูจึงมีหน้าที่ต้องวางแผนและจัดการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนอย่างเป็นระบบ โดยนำข้อมูลทุกด้านมาใช้ประโยชน์ในการวางแผน ทั้งข้อมูลด้านนโยบายของประเทศ หลักสูตร วิธีการจัดการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมของชุมชน ทรัพยากร พ่อแม่ผู้ปกครอง และที่สำคัญที่สุดคือลักษณะของผู้เรียน เมื่อได้ข้อมูลแล้ว ครูจะต้องเตรียมการสอนโดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มตามศักยภาพ

5. ประเมินและปรับปรุงการเรียนการสอน ภารกิจที่สำคัญในการจัดการเรียนการสอน คือ การประเมินผลการสอนและนำผลไปปรับปรุงวิธีการเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 34 – 35) ได้กล่าวถึงการพัฒนาจัดการเรียนรู้ของครูตามภารกิจและขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ไว้ดังนี้

1. การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. การจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง และปฏิบัติจริง การส่งเสริมให้รักการอ่าน และใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง การผสมผสานความรู้ต่างๆ ให้สมดุล

กัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ กิจกรรม ทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดกระบวนการ เรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือเครือข่าย ผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่นมามีส่วนร่วมในการ จัดการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

3. การนิเทศการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกัน แบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน หรือแบบอื่นๆตามความเหมาะสม

4. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูตามความเหมาะสม และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูนั่น ครูเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการ จัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน โดยมีการจัดกิจกรรมหรือกระบวนการให้สอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน ยึดความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการฝึกทักษะ ฝึกกระบวนการคิด การวิเคราะห์ การเผชิญสถานการณ์ รู้จักป้องกันและแก้ไขปัญหา ปลูกฝังให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม จัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ นำภูมิปัญญาท้องถิ่น เครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น มามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้ครูต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนสูงขึ้น

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษานั้น ในการวิจัย ได้อาศัยแนวทางการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ตามภารกิจและขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล เป็นกรอบในการวิจัยด้านประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ของครู มี 4 ด้าน ได้แก่ การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศ การจัดการเรียนการสอน และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู ดังนั้น ประสิทธิผลของการ พัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูจึงหมายถึง ความสำเร็จในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัด กระบวนการเรียนรู้ การนิเทศการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู

**2.3.1 ประสิทธิภาพการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้** หมายถึง ความสำเร็จที่เกิด จากการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ของครูอย่างมีระบบขั้นตอนที่ถูกต้อง ดังนั้นวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแผนการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

#### 1) การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้

(1) ความหมายการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้

แผนการจัดการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ช่วยให้ครูได้จัดประสบการณ์การเรียนรู้บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้ ดังมีหน่วยงานและนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายไว้ดังนี้

สำลี รักสุทธี (2546 : 3) ได้กล่าวถึงความหมายของแผนการจัดการเรียนรู้ว่า เป็นขั้นตอนที่บ่งบอกถึงการเตรียมการถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบสู่ผู้เรียน

นพ วิทย์พัฒน์ (2548 : 48) ได้กล่าวถึงแผนการจัดการเรียนรู้ หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นสำหรับใช้สอนวิชาวิชาหนึ่ง ซึ่งอาจทำโดยสังเขป หรือละเอียด ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการใช้สอน

ไตรรงค์ เจนการ (2548 : 78) ได้กล่าวถึงแผนการจัดการเรียนรู้ หมายถึง แผนการช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ทักษะต่างๆ องค์ความรู้หรือคุณลักษณะนิสัย บางประการ ซึ่งรวมไปถึงกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน แนวคิดดีๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนต่างๆ สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ จะมีลักษณะระยะเวลาที่น้อยกว่าสั้นกว่าหน่วยการเรียนรู้ และเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายและผลการเรียนรู้ที่คาดหวังซึ่งได้กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549 : 93) ได้กล่าวถึงการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้หมายถึง การกำหนดขั้นตอนและรายละเอียดของการจัดการเรียนรู้ในครั้งนั้นๆ ว่า จะจัดการเรียนรู้ให้เกิดผลอะไรกับผู้เรียนด้วยวิธีการใด อย่างเป็นระบบ แผนการจัดการเรียนรู้จึงเปรียบเสมือนเป้าหมายของความสำเร็จที่ครูผู้สอนคาดหวังไว้

จากนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดทำแผนการเรียนรู้ สรุปได้ว่า แผนการจัดการเรียนรู้หมายถึง แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ องค์ความรู้ รวมถึงกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้

## (2) องค์ประกอบของแผนการจัดการเรียนรู้

ในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบต่างๆ เป็นขั้นตอนอย่างมีระบบ เพื่อให้การนำไปใช้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังมีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงดังนี้

สุคนธ์ สนิรพานนท์ และคณะ (2545 : 24 - 27) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแผนการจัดการเรียนรู้มีดังนี้

1. มาตรฐานการเรียนรู้ หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด มาตรฐานการเรียนรู้ตามสาระการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้เป็นข้อกำหนดคุณภาพผู้เรียนด้าน



ความรู้ ทักษะกระบวนการ คุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมของแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ไว้ เพื่อให้เป็นจุดมุ่งหมายในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยกำหนดมาตรฐานของแต่ละสาระการเรียนรู้ไว้ แล้วแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้จะนำมาวิเคราะห์ออกเป็นมาตรฐานการเรียนรู้แต่ละช่วงชั้น ผู้สอนจะต้องวิเคราะห์มาตรฐานการเรียนรู้ช่วงชั้นออกมาเป็นผลการเรียนรู้ที่คาดหวังในแต่ละชั้นปี และผู้สอนจะนำการเรียนรู้มากำหนดในแผนการจัดการเรียนรู้

2. ผลการเรียนรู้ การเขียนผลการเรียนรู้นั้นเป็นการเขียนในสิ่งที่คาดหวังว่าผู้เรียนจะมีความรู้ หรือคุณลักษณะอันพึงประสงค์ หรือมีทักษะ หรือเจตคติที่เกิดขึ้นอย่างไร ซึ่งผู้สอนอาจจะกำหนดจุดประสงค์การเรียนรู้ในแต่ละแผนการจัดการเรียนรู้ก็ได้ การเขียนจุดประสงค์การเรียนรู้หรือผลการเรียนรู้ เขียนได้ 2 รูปแบบคือ จุดประสงค์ปลายทาง และจุดประสงค์นำทาง

จุดประสงค์ปลายทาง คือ จุดประสงค์ที่เป็นเป้าหมายสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนหลังจากที่ได้ดำเนินการตามขั้นตอนจนจบแผนการจัดการเรียนรู้นั้น ซึ่งการเขียนจุดประสงค์ปลายทางนั้นจะครอบคลุมพฤติกรรมใหญ่ๆ ด้านพุทธิพิสัย ด้านทักษะพิสัย หรือด้านจิตพิสัย

จุดประสงค์นำทาง คือ จุดประสงค์ย่อยของจุดประสงค์ปลายทาง ลักษณะเป็นจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมย่อยๆ ซึ่งเมื่อผู้เรียนได้กระทำทุกพฤติกรรมแล้ว จะเกิดการเรียนรู้ถึงจุดประสงค์ปลายทาง

การเขียนจุดประสงค์การเรียนรู้ของบางรายวิชาก็นิยมเขียนเป็นจุดประสงค์นำทางแต่เพียงอย่างเดียว โดยเขียนเป็นจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมโดยไม่แยกออกเป็นจุดประสงค์ปลายทาง จุดประสงค์นำทาง แต่เขียนในภาพรวมว่าเป็นจุดประสงค์การเรียนรู้

3. สาระการเรียนรู้ การเขียนเนื้อหาสาระในเรื่องต่างๆ จะเขียนเฉพาะขอบข่ายเนื้อหาเป็นประเด็นสำคัญสั้นๆ ให้สอดคล้องกับผลการเรียนรู้หรือจุดประสงค์การเรียนรู้

4. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการเรียนรู้นับว่าเป็นหัวใจสำคัญของการเรียน ผู้สอนควรใช้เทคนิคการจัดการเรียนการสอนหลายๆ วิธี เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียนทั้งด้านพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย จิตพิสัย และดำเนินกระบวนการเรียนรู้โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

เป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะต่างๆ ที่พึงประสงค์ในยุคข้อมูลข่าวสาร  
ดังนั้น ผู้สอนจะต้องศึกษาความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการสอนหลายๆ วิธีที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1) **ชั้นนำเข้าสู่บทเรียน** เป็นการสร้างความสนใจให้แก่ผู้เรียน  
ซึ่งมีวิธีการหลายอย่าง

2) **ขั้นดำเนินการกิจกรรมการเรียนรู้** เมื่อผู้สอนนำเข้าสู่บทเรียนแล้ว  
ผู้สอนจะต้องแจ้งผลการเรียนรู้ที่คาดหวังหรือจุดประสงค์การเรียนรู้ เป็นการชี้แนะให้ผู้เรียนได้รู้  
ทิศทางหรือเป้าหมายของการเรียนรู้ให้ชัดเจน ซึ่งขั้นดำเนินการกิจกรรมการเรียนรู้นี้จัดว่าเป็นหัวใจ  
สำคัญ ผู้สอนจะต้องเตรียมจัดกิจกรรมการเรียนรู้มาเป็นอย่างดี การออกแบบจัดกิจกรรมการเรียนรู้  
ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จะมีกระบวนการต่างๆ ดำเนินไปตามขั้นตอนของเทคนิคการสอนที่  
กำหนดไว้

3) **ขั้นสรุป** เป็นการสรุปผลการดำเนินการกิจกรรมตั้งแต่เริ่มต้น  
จนจบแผนการเรียนรู้ เพื่อตรวจสอบว่าบรรลุตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวังไว้หรือไม่

5. **สื่อการเรียนรู้ / แหล่งเรียนรู้** สื่อการเรียนรู้ส่วนสำคัญของ  
แผนการเรียนรู้ ผู้สอนจะต้องวางแผนว่าจะใช้สื่อใดประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในแต่ละ  
ขั้นตอน สื่อบางประเภทผู้สอนสามารถผลิตเองได้ แต่สื่อบางประเภทต้องไปจัดซื้อจัดหามาใช้  
ประกอบการสอน สื่อการเรียนรู้จึงอาจจะมีทั้งสื่อวัสดุ สื่อเอกสาร และสื่อบุคคล ผู้สอนจะเขียน  
ชื่อประเภทของสื่อทุกชนิดที่ใช้ในกิจกรรมการเรียนรู้ไว้ในหัวข้อนี้ สื่อการเรียนรู้ที่ใช้กันอยู่ทั่วไป  
ได้แก่ วิทยทัศน์ สไลด์ CAI หุ่นจำลอง รูปภาพ เอกสารประกอบการสอน เอกสารประกอบการ  
เรียน บทเรียนสำเร็จรูป ชุดการสอน ใบความรู้ ใบงาน ข่าวก ข่าว หนังสือสำหรับค้นคว้า ฯลฯ ถ้า  
เป็นสื่อบุคคลก็มักจะเป็นผู้ที่เชิญมาเป็นวิทยากรให้ความรู้เฉพาะเรื่อง บุคคลตัวอย่าง บุคคลที่  
ผู้สอนมอบหมายให้ผู้เรียนไปสัมภาษณ์เพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์ เป็นต้น

สำหรับแหล่งเรียนรู้ที่มีความสำคัญต่อผู้เรียนมากซึ่งผู้สอนควรจัด  
แหล่งเรียนรู้ให้มากพอและนำผู้เรียนไปเรียนรู้และหาประสบการณ์ตรง

6. **การวัดและประเมินผล** เป็นการประเมินเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนา  
ผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการประเมินพัฒนาการของผู้เรียนในด้านความประพฤติ พฤติกรรมการเรียน  
การร่วมกิจกรรม และการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนรู้ตามความเหมาะสมของแต่ละ  
ระดับ มีรูปแบบการวัดผลและประเมินผลที่สามารถตรวจสอบว่า กระบวนการเรียนรู้ได้พัฒนา  
ผู้เรียนตามจุดประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญ  
ดังนั้น การประเมินผลจะต้องครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ กระบวนการ ด้านทัศนคติ  
ควรมีการวัดและประเมินตามสภาพจริง โดยเน้นการวัดจากการปฏิบัติ เพิ่มสะสมงาน ในการ

ประเมินผลนั้นสามารถประเมินได้ทั้งในระหว่างการเรียนการสอนและประเมินสรุปรวม ผู้สอนควรเตรียมการสำหรับการวัดผลและประเมินผล ซึ่งอาจเลือกใช้เทคนิคและเครื่องมือในการประเมินผลหลากหลายให้ครอบคลุมจุดประสงค์การเรียนรู้ และมีการกำหนดการประเมินให้ชัดเจน เช่น การทดสอบ การบันทึกพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การสำรวจความคิดเห็น การบันทึกจากผู้เกี่ยวข้อง เพิ่มสะสมงาน ฯลฯ

นพ วิทย์พัฒน์ (2548 : 57 - 58) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแผนการจัดการเรียนรู้มีดังนี้

1. สาระสำคัญ คือ ตะกอนความรู้ที่คาดว่าจะตกค้างอยู่ในตัวผู้เรียน เมื่อเสร็จสิ้นการสอนตามแผนนั้น ในวิชาภาษาจะเขียนเป็นพฤติกรรมหรือทักษะที่คาดหวังว่าจะเกิดการสอนเนื้อหาที่กำหนดแก่วิชาอื่นๆ จะเป็นสรุปย่อเนื้อหาความรู้ที่สอน ลักษณะการเขียนสาระสำคัญเป็นความเรียง 1-2 ประโยค

2. จุดประสงค์การเรียนรู้ คือ ข้อความที่บรรยายการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียนในรูปแบบของพฤติกรรมการแสดงออกที่คาดหวังไว้ ที่ต้องการให้ผู้เรียนปฏิบัติได้ มีองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ พฤติกรรมเงื่อนไขหรือสถานการณ์ และเกณฑ์ (จุดประสงค์การเรียนรู้ต้องเป็นพฤติกรรมที่ถาวรสอดคล้องและเกิดได้จริง)

3. จุดประสงค์ปลายทาง คือ พฤติกรรมที่คาดหวังตามจุดประสงค์การเรียนรู้ โดยอาศัยหัวข้อเนื้อหาเป็นตัวนำให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าว มีองค์ประกอบ 3 ส่วนเช่นกัน

4. จุดประสงค์นำทาง คือ พฤติกรรมย่อยที่วิเคราะห์จากพฤติกรรมหลักในปลายทางที่เกิดจากเนื้อหาสาระใหม่ที่นำมาเสนอ เรียงลำดับจากง่ายไปยากหรือซับซ้อนขึ้น ข้อสรุปท้ายของจุดประสงค์นำทางต้องสอดคล้องกับจุดประสงค์ปลายทาง เพื่อแสดงให้เห็นว่าสอบได้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ จุดประสงค์นำทางจะเป็นตัวควบคุมกิจกรรมการเรียนการสอนและการประเมินผลระหว่างการเรียนการสอน

5. เนื้อหาสาระ คือ รายละเอียดของมวลเนื้อหาที่วิเคราะห์ว่าเป็นเนื้อหาใหม่ จำเป็นต่อการสอน แยกเป็นคำศัพท์ โครงสร้างไวยากรณ์ หน้าที่ทางภาษา และวัฒนธรรมในวิชาภาษาแยกเป็นประเด็นหลักประเด็นรองในวิชาอื่นๆ

6. สื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน ได้แก่ สื่อที่ใช้ประกอบการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับมวลเนื้อหาที่เลือกมา เช่น รูปภาพ บัตรคำ เทป วิดิทัศน์

7. ลำดับกิจกรรมการเรียนการสอน คือ กิจกรรมการสอนที่จัดตาม ขั้นตอนการสอนตามธรรมชาติวิชา โดยลำดับตามจุดประสงค์นำทาง ขั้นตอนการสอนภาษา คือ การนำเสนอเนื้อหาใหม่ การฝึกปฏิบัติ และการนำไปใช้

8. การวัดและประเมินผล คือ การประเมินผลการเรียนรู้ที่เกิด ระหว่างเรียนตามจุดประสงค์นำทาง และที่เกิดหลังการเรียนการสอนเมื่อจบแผนการสอนตาม จุดประสงค์ปลายทาง สามารถใช้วิธีการวัดและประเมินผลได้หลายรูปแบบตามความเหมาะสม เช่น การปฏิบัติจริง การทำงานกลุ่ม การทดสอบความรู้ เป็นต้น

9. กิจกรรมเสนอแนะ คือ การจัดกิจกรรมตามกระบวนการเรียนรู้ ต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้ปรับเปลี่ยนเทคนิคการสอน ให้นำสนใจและสนุกยิ่งขึ้น หรือการนำ เทคนิคที่ใช้ในแผนนี้ไปปรับใช้กับระดับอื่นๆ

10. บันทึกผลหลังการสอน ครูผู้สอนควรบันทึกผลหลังจากการ สอนทุกครั้งในลักษณะที่เป็นภาพรวมของข้อ 11,12,13 ดังนี้

11. ผลการเสนอ – สอนได้ครบตามที่วางแผนไว้หรือไม่

1) นักเรียนเกิดการเรียนรู้ในเรื่องใดบ้าง ได้รับผลอย่างไร

12. ปัญหา / อุปสรรค – มีข้อจำกัดในด้านใดบ้าง

1) ระหว่างสอนมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง

2) นักเรียนให้ความร่วมมือมาก – น้อยเพียงใด

3) จำนวนผู้เรียนที่มีความกระตือรือร้นน้อยไปหรือไม่

13. ข้อเสนอแนะ / แนวทางการแก้ไข

1) วิธีแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามข้อ 1.2

2) วิธีปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้นำสนใจมากขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549 : 93) ได้ กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของแผนการจัดการเรียนรู้ ได้แก่ สาระสำคัญ จุดประสงค์การเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ สื่อ/อุปกรณ์/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล บันทึกผล หลังสอน

กล่าวโดยสรุปว่า องค์ประกอบของการจัดทำแผนนั้นประกอบด้วย หน่วยการเรียนรู้ สาระสำคัญ จุดประสงค์การเรียนรู้ สาระการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ สื่อ อุปกรณ์ แหล่งการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล กิจกรรมเสนอแนะ บันทึกผลหลังการสอน ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไข ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดทำ แผนการจัดการเรียนรู้ให้มีความสมบูรณ์และมีคุณภาพ

## (3) กระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้

การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ นั้น มีกระบวนการและขั้นตอนจัดทำที่มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล นักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาได้กล่าวไว้ดังนี้

นพ วิทย์พัฒน์ (2548 : 55 – 56) ได้กล่าวถึงกระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ดังนี้

1. วิเคราะห์ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปี / รายภาค
2. วิเคราะห์สาระการเรียนรู้จากผลการเรียนรู้ที่คาดหวังด้านความรู้
3. วิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนรู้
4. วิเคราะห์กระบวนการวัดประเมินผล
5. วิเคราะห์แหล่งเรียนรู้

สมนึก ชาตุทอง (2548 : 254) ได้กล่าวถึงกระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนไว้ดังนี้

1. วิเคราะห์คำอธิบายรายวิชา และหน่วยการเรียนรู้
2. วิเคราะห์ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง โดยเขียนผลการเรียนรู้ที่คาดหวังให้ครบ 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ / กระบวนการ และคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยม
3. วิเคราะห์สาระการเรียนรู้ เลือกและขยายสาระการเรียนรู้ให้

สอดคล้องกับผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น

3.1 สาระที่เรียนรู้ต้องมีความเที่ยงตรง ปฏิบัติได้จริง ทันสมัย และเป็นตัวแทนของความรู้

3.2 มีความสำคัญทั้งในแนวกว้างและแนวลึก

3.3 มีความน่าสนใจสำหรับผู้เรียน

3.4 สามารถเรียนรู้ได้ง่าย

3.5 จัดสาระที่เรียนรู้ให้เรียงลำดับจากง่ายไปหายาก และมีความ

ต่อเนื่อง

3.6 จัดสาระที่เรียนรู้ให้สัมพันธ์กับกลุ่มวิชาอื่นๆ

4. วิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนรู้ เลือกวิธีการนำเข้าสู่บทเรียน

4.1 เลือกรูปแบบการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับผลการเรียนรู้

ที่คาดหวัง

4.2 ให้ผู้เรียนทำกิจกรรมตามขั้นตอนของรูปแบบการเรียนรู้

ผู้เรียนที่มีความสามารถแตกต่างกัน ไม่จำเป็นต้องทำกิจกรรมเหมือนกัน

- 4.3 ควรเน้นกิจกรรมที่ทำงานเป็นทีมมากกว่าทำตามลำพัง
  - 4.4 กิจกรรมที่ให้ผู้เรียนปฏิบัติต้องนำเทคนิคและวิธีการต่างๆ มาเป็นเครื่องมือให้ผู้เรียนบรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้
  - 4.5 กิจกรรมที่ปฏิบัติทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน
  - 4.6 เปิดโอกาสให้ผู้เรียนฝึกฝนและถ่ายทอด การเรียนรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ๆ พร้อมทั้งทำให้เกิดความจำระยะยาว
  - 4.7 ตรวจสอบความเข้าใจ โดยให้ผู้เรียนสรุป ทั้งส่งเสริมให้เชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้และที่เรียนต่อไป
5. วิเคราะห์กระบวนการประเมินผล วิธีวัดและประเมินผล ต้องสอดคล้องกับผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ใช้วิธีการวัดที่หลากหลาย
    - 5.1 เลือกใช้เครื่องมือที่มีความเชื่อมั่น
    - 5.2 ผลการวัดและการประเมินเพื่อนำไปสู่การพัฒนา และปรับปรุง
  6. วิเคราะห์แหล่งการเรียนรู้ ให้เรียนรู้จากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย ทั้งในและนอกห้องเรียน เช่น จากธรรมชาติ ความงาม ความจริง ความดี จินตนาการ เครือข่ายต่างๆ
  7. เขียนแผนการจัดการเรียนรู้
    - สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549 : 95) ได้กล่าวถึงกระบวนการและขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ มีลำดับขั้นตอนดังนี้
      1. วิเคราะห์คำอธิบายรายวิชา สาระการเรียนรู้รายปี หรือรายภาค และหน่วยการเรียนรู้ที่สถานศึกษาจัดทำขึ้น เพื่อประโยชน์ในการเขียนรายละเอียดแต่ละหัวข้อของแผนการจัดการเรียนรู้
      2. วิเคราะห์ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังเพื่อนำมาเขียนเป็นจุดประสงค์การเรียนรู้ โดยให้ครอบคลุมพฤติกรรมทั้งด้านความรู้ ทักษะ/กระบวนการ เจตคติ และค่านิยม
      3. วิเคราะห์สาระการเรียนรู้ โดยเลือกและขยายสาระที่เรียนให้สอดคล้องกับผู้เรียน ชุมชนและท้องถิ่น
      4. วิเคราะห์กระบวนการจัดการเรียนรู้โดยเลือกรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
      5. วิเคราะห์กระบวนการประเมินผล โดยเลือกใช้วิธีการวัดและประเมินผลที่สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้

6. วิเคราะห์แหล่งการเรียนรู้ โดยคัดเลือกสื่อการเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียนให้เหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า กระบวนการและขั้นตอนในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่จำเป็นต้องดำเนินการคือ ต้องมีการวิเคราะห์คำอธิบายรายวิชา หน่วยการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง สาระการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล รวมทั้งวิเคราะห์แหล่งการเรียนรู้เพื่อให้ได้แผนการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพส่งผลต่อผู้เรียนโดยรวม

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความสำเร็จที่เกิดขึ้นเมื่อมีการดำเนินการวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง วิเคราะห์สาระการเรียนรู้ พัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น จัดการเรียนรู้ที่หลากหลาย จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ คุณธรรมจริยธรรม นำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน พัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ให้ทันสมัย ใช้วิธีการวัดผล ประเมินผล และเครื่องมือที่หลากหลาย เน้นการใช้สื่อ นวัตกรรมที่เหมาะสม และใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

**2.3.2 ประสิทธิภาพการจัดกระบวนการเรียนรู้** หมายถึง ความสำเร็จของการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน พัฒนากระบวนการคิดอย่างต่อเนื่อง จัดประสบการณ์ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ปฏิบัติคุณธรรมค่านิยม อันดีงาม จัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ ใช้เครือข่ายช่วยในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดและแนวทางการจัดกระบวนการเรียนรู้ดังนี้

#### 1) ความหมายการจัดกระบวนการเรียนรู้

การจัดกระบวนการเรียนรู้ เป็นการจัดการเรียนรู้โดยใช้แนวทางที่หลากหลายให้กับผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สุคนธ์ สนิธพานนท์ และคณะ (2545 : 19) ได้กล่าวถึง ความหมายของกระบวนการเรียนรู้หมายถึง แนวทางที่จะได้จากการคิด วิเคราะห์ วางแผน ปฏิบัติจริง ปรับปรุงให้มีความเหมาะสม และสร้างความรู้ที่เกิดได้ด้วยตนเอง

รุ่ง แก้วแดง (2546 : 91) ได้กล่าวว่า การจัดกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สถานศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ การพัฒนาตนตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับธรรมชาติ ความสนใจ ความถนัด โดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลในการจัดการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุปการจัดกระบวนการเรียนรู้หมายถึง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้พัฒนาตนตามธรรมชาติอย่างเต็มศักยภาพ โดยสอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด ยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลในการจัดการเรียนรู้

## 2) หลักการจัดการกระบวนการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้ของครูนั้น ครูเป็นผู้ออกแบบการจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดและนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ใน ชีวิตประจำวัน ดังที่หน่วยงานและนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 21 - 23) กล่าวถึง การจัดการเรียนรู้ว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 22 กำหนดแนวทางในการจัดการศึกษาไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ฉะนั้นครูผู้สอน และผู้จัดการศึกษาจะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทจากการเป็นผู้ชี้แนะ ผู้ถ่ายทอดความรู้ ไปเป็นผู้ช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนผู้เรียนในการแสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ และให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้เรียน เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้สร้างสรรค์ความรู้ของตน

การจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากจะมุ่งปลูกฝังค่านิยม พัฒนาความคิดของผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจรรณญาณแล้วยังมุ่งพัฒนาความสามารถทางอารมณ์ โดยการปลูกฝังให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของตนเอง เข้าใจตนเอง เห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้งทางอารมณ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม แนวการจัดการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้นมีดังนี้

ช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 การจัดการเรียนรู้ต้องสนองต่อความสนใจของผู้เรียน โดยคำนึงถึงหลักจิตวิทยาพัฒนาการ และจิตวิทยาการเรียนรู้ ทั้งนี้ในแต่ละคาบเวลาเรียนนั้น ไม่ควรใช้เวลานานเกินความสนใจของผู้เรียน สถานศึกษาต้องจัดการเรียนรู้ให้ครบทุกกลุ่มสาระในลักษณะบูรณาการที่มีภาษาไทยและคณิตศาสตร์เป็นหลัก เน้นการเรียนรู้ตามสภาพจริง มีความสนุกสนาน ได้ปฏิบัติจริง เพื่อพัฒนาความเป็นมนุษย์ ทักษะพื้นฐาน การติดต่อสื่อสารในการคิดคำนวณ การคิดวิเคราะห์ และพัฒนาลักษณะนิสัยและสุนทรียภาพ

ช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 การจัดการเรียนรู้มีลักษณะคล้ายกับช่วงชั้นที่ 1 แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนในสิ่งที่ตนสนใจ มุ่งเน้นทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม การสอนแบบบูรณาการ โครงการ การใช้หัวเรื่องในการจัดการเรียนการสอน เพื่อมุ่งให้ผู้เรียนเกิดทักษะในการคิด การค้นคว้า แสวงหาความรู้ สร้างความรู้ด้วยตนเอง สามารถสร้างสรรค์ผลงานแล้วนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น



ช่วงชั้นที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 การจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีหลักการทฤษฎีที่ยาก ซับซ้อน อาจจัดแยกเฉพาะ และควรเน้นการจัดการเรียนรู้แบบโครงงานมากขึ้น เพื่อมุ่งให้ผู้เรียนเกิดความคิด ความเข้าใจ และรู้จักตนเองในด้านความสามารถ ความถนัดเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่อาชีพ สถานศึกษาต้องจัดบรรยากาศการเรียนรู้ให้เหมาะสม

ช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 การจัดการเรียนรู้เริ่มเน้นเข้าสู่เฉพาะทางมากขึ้นมุ่งเน้นความสามารถ ความคิดระดับสูง ความถนัด และความต้องการของผู้เรียนทั้งในด้านอาชีพ การศึกษาเฉพาะทาง ตลอดจนการศึกษาต่อ

สำหรับการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ให้ยึดหยุ่นวิธีการจัดการเรียนรู้ได้ตามความเหมาะสมกับผู้เรียน สถานศึกษา และความต้องการของท้องถิ่น

การจัดกระบวนการเรียนรู้นั้นมีกระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ผู้สอนต้องคำนึงถึงพัฒนาการทางด้านร่างกาย และสติปัญญา วิธีการเรียนรู้ ความสนใจ และความสามารถของผู้เรียนเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้นควรใช้รูปแบบ/วิธีการที่หลากหลาย เน้นการจัดการเรียนการสอนตามสภาพจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้จากธรรมชาติ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการเรียนรู้แบบบูรณาการ การใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ การเรียนรู้คุณธรรม ทั้งนี้ต้องพยายามนำกระบวนการจัดการ กระบวนการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม กระบวนการคิด และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ไปสอดแทรก ในการเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เนื้อหาและกระบวนการต่างๆ ข้ามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ในลักษณะองค์รวม การบูรณาการ เป็นการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ร่วมกัน ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยนำกระบวนการเรียนรู้จากกลุ่มสาระเดียวกันหรือต่างกลุ่มสาระการเรียนรู้มาบูรณาการกัน

### 3) แนวทางการจัดกระบวนการเรียนรู้

แนวทางในการจัดกระบวนการเรียนรู้ เป็นวิธีการที่จะทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสม สอดคล้องกับบุคคล ดังที่มิ้นนักวิชาการได้ให้แนวทางไว้ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 12-13) ได้กล่าวถึงการกำหนด แนวทางการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 24 ไว้ ดังนี้

1. จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

3. จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

4. จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

5. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่างๆ

6. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อเริ่มการพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ ได้กำหนดแนวทางการประเมินผู้เรียน ดังนี้ ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียน โดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรม และการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา

กล่าวโดยสรุป แนวทางในการจัดกระบวนการเรียนรู้นั้น ถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่มีผลต่อผู้เรียนโดยตรง ดังนั้นควรจัดเนื้อหาสาระให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะการคิด การเผชิญสถานการณ์และประยุกต์ความรู้มาใช้ในชีวิตประจำวัน ผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ ได้อย่างสมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมอันดีงาม ตลอดจนส่งเสริมบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนการสอน ให้กับผู้เรียนได้มีการเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนโดยตรง

#### 4) บทบาทของครูในการจัดกระบวนการเรียนรู้

ครูในฐานะเป็นผู้มีบทบาทในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนได้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ให้บรรลุผลในการเรียนรู้นั้น ครูจึงมีบทบาทสำคัญดังที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้ดังนี้

นิรมล ศตวุฒิ (2546 : 15 – 17) ได้เสนอบทบาทของครูว่าควรจะเป็นผู้จัดการ หรือผู้อำนวยความสะดวกในกระบวนการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

1. ครูจะต้องเลิกเอาตัวเองเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจและวางแผนการจัดการเรียนรู้

2. เลิกตัดสินใจว่าจะสอนความรู้ ทักษะหรือคุณค่าอะไร ให้ผู้เรียนตามความคิดของตัวเอง และพยายามป้อนสิ่งเหล่านั้นให้ผู้เรียน

3. เลิกที่จะทำตามหลักสูตร หนังสือเรียน คู่มือครู และแผนการสอนอย่างเคร่งครัดโดยไม่ปรับให้เหมาะสมกับผู้เรียน

4. เลิกที่จะใช้วิธีสอนที่ครูคิดเอาเองว่า เป็นวิธีสอนที่เหมาะสมแล้ว โดยไม่ได้พิจารณาว่าเหมาะสมกับผู้เรียนหรือไม่

5. เลิกใช้การทดสอบหรือการสอบเพียงเพื่อตรวจสอบว่าผู้เรียนได้เรียนรู้สิ่งที่ครูต้องการให้เรียนรู้หรือยังเท่านั้น

เมื่อยอมรับหลักการเบื้องต้นแล้ว หลักการที่ต้องคำนึงถึงในลำดับต่อไปมีดังนี้

1. ให้ผู้เรียนอยู่ในที่ที่ถูกต้องที่เขาควรจะอยู่ นั่นคือ ที่ศูนย์กลางของการจัดการเรียนรู้

2. ครูควรถามตัวเองในขณะที่เตรียมการสอน หรือในขณะที่สอนว่า ผู้เรียนควรเรียนรู้อะไร และอย่างน้อยแค่ไหน

3. ครูต้องเตรียมและช่วยผู้เรียนให้พัฒนาทักษะทางปัญญา และทักษะทางสังคม เป็นมนุษย์ที่มีความสามารถและประสิทธิภาพ พัฒนาผู้เรียนให้รู้จักค้นคว้าอย่างเป็นระบบ สามารถเข้าใจและรับข้อมูลใหม่ ช่วยให้ผู้เรียนนำข้อมูลความรู้ที่ได้จากการค้นคว้าหาคำตอบไปใช้ตัดสินใจและปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การเรียนรู้ของผู้เรียนจะเกิดขึ้นได้ดีที่สุด เมื่อผู้เรียนได้มีส่วนร่วม ในกระบวนการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้นและรับผิดชอบตัวเองจนประสบความสำเร็จ

5. ผู้เรียนต้องมีโอกาสฝึกคิด และแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ และลงมือทำบ่อยๆ

6. ผู้เรียนใช้เวลาศึกษาเรื่องที่ยากด้วยตนเอง เพื่อเพิ่มปฏิภาณ และความสามารถโดยใช้พลังกาย ความคิด จิตใจ และความตั้งใจอย่างเต็มที่

7. ผู้เรียนควรได้เรียนรู้ทั้งจากครู แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน จากเพื่อน และเรียนรู้จากการค้นคว้าและคิด

ดังนั้นหน้าที่หลักของผู้จัดการ หรือผู้อำนวยการ หรือผู้อำนวยการช่วยความสะดวกในกระบวนการจัดการเรียนรู้ ได้แก่

1. การจัดเตรียมสื่อการเรียนรู้
2. การสร้างบรรยากาศ ที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนกล้าคิด กล้าพูดอย่างอิสระ และปฏิบัติโดยใช้ไหวพริบ
3. การกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความอยากรู้อยากเห็น
4. การท้าทายให้ผู้เรียนแสดงเหตุผล
5. การสร้างความภาคภูมิใจและความนับถือในตัวเองของผู้เรียน
6. การเปิดโอกาสให้ผู้เรียน ได้คิดริเริ่มสร้างสรรค์ จากเรื่องที่เรียน และจากประสบการณ์ภายนอก ได้ลองผิดลองถูก ได้รู้จักเชื่อมโยงหลักการและทฤษฎีกับปัญหาใหม่เพื่อนำไปใช้ในชีวิตจริง โดยใช้กระบวนการแสวงหาความรู้ที่เป็นวิทยาศาสตร์ สังเกต ตั้งคำถาม ทดลอง วิเคราะห์ หาคำตอบ และอธิบายให้เหตุผล

จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านสรุปได้ว่า ครูในฐานะผู้จัดการเรียนรู้ที่จะต้องให้เกิดกับผู้เรียนนั้นจำเป็นต้องมีบทบาทสำคัญคือ มีการวางแผนเตรียมตัวใช้วิธีการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีเทคนิควิธีการที่เหมาะสมกับผู้เรียน กระตุ้น ตลอดจนการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้เรียนจะได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีความสุข ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนสูงขึ้น

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง ความสำเร็จที่เกิดขึ้นเมื่อมีการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ส่งเสริมกระบวนการคิดอย่างต่อเนื่อง จัดประสบการณ์จริง สามารถประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ปฏิบัติคุณธรรม ค่านิยมอันดีงามของสังคมไทย และจัดสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในภายนอก ให้เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ นำภูมิปัญญาท้องถิ่น และเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น มาช่วยในการจัดกระบวนการเรียนรู้

**3.2.3 ประสิทธิภาพการนิเทศการจัดการเรียนการสอน** หมายถึง ความสำเร็จของการนิเทศอย่างมีระบบ รูปแบบวิธีที่มีความหลากหลาย มีเจตคติที่ดีต่อการสอน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้เกิดบรรยากาศการนิเทศที่ดีและทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งนักวิชาการหลายท่าน ได้เสนอแนวคิดหลักการในการนิเทศการเรียนการสอน ไว้ดังนี้

#### 1) ความหมายการนิเทศการจัดการเรียนการสอน

บันลือ พฤษะวัน (2536 : 13) ได้กล่าวถึงความหมายการนิเทศการจัดการเรียนการสอน คือ กระบวนการทำงานอย่างมีแผนงาน เป็นการกระทำอย่างมีขั้นตอนและความต่อเนื่อง เพื่อให้ครูที่ผ่านกระบวนการนิเทศการเรียนการสอนเกิดความตื่นตัว มีความเข้าใจที่

จะใช้วิธีการในการพัฒนาวิชาชีพได้คั่งงตัวขึ้น โดยมีการปรับปรุงการสอนอยู่ตลอดเวลา และต่อเนื่อง

สุทธนู ศรีไสย์ (2537 : 8) ได้กล่าวถึงการนิเทศการจัดการเรียน การสอน คือ กระบวนการช่วยเหลือครูในทุกด้านที่จะทำให้ครูผู้สอนเป็นผู้มีคุณภาพและ ประสิทธิภาพ

ชารี มณีศรี (2538 : 22) ได้ให้ความหมายของการนิเทศการจัดการเรียน การสอน คือ กระบวนการพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้น การร่วมมือกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง โดยใช้หลักประชาธิปไตยในการนิเทศ

วิไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2540 : 3) ได้กล่าวถึงการนิเทศการจัดการเรียน การสอน หมายถึง กระบวนการทำงาน และความร่วมมือระหว่างผู้นิเทศกับผู้ถูกนิเทศ เพื่อประสิทธิผลอันสูงสุดในการเรียนของนักเรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543 : 3) ได้กล่าวถึงความหมายของการ นิเทศการจัดการเรียนการสอนว่า หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อชี้แนะให้ความร่วมมือ กับครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อบรรลุการเรียนการสอนของครูและเพิ่ม คุณภาพของนักเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของการศึกษา

จากความหมายที่ได้กล่าวมาสรุปได้ว่า การนิเทศการจัดการเรียน การสอน เป็นกระบวนการเพื่อชี้แนะ ให้ความช่วยเหลือ และความร่วมมือกับครู และบุคลากรที่ เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครู และเพิ่มคุณภาพของผู้เรียนให้ เป็นไปตามเป้าหมายของการศึกษา

## 2) หลักการนิเทศการจัดการเรียนการสอน

การนิเทศการจัดการเรียนการสอน จะบรรลุวัตถุประสงค์ต้องคำนึงถึง หลักการที่ถูกต้อง ประกอบด้วยแนวคิดที่มุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพในการทำงานของครู เปิดโอกาส ให้ครูได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ดังมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

พันธุ์ทวี ไสยมรรคา (2532 : 120) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศการจัด การเรียนการสอนไว้ 9 ประการคือ

1. หลักของการเป็นเอกภาพ หมายถึง ต้องทำให้ครูเชื่อว่าเราเป็นพวก เดียวกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่มีนาย ไม่มีลูกน้อง ผู้รู้ ไม่รู้ แต่เราจะเป็นผู้ทำงานร่วมกัน
2. มีความเป็นเพื่อนแท้ ไม่มีความเหลื่อมล้ำกันในเรื่องวุฒิ ระดับ
3. เน้นการใช้หลักสัมผัสนี้ใจ คือ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

4. สร้างศรัทธาในตัวเอง ทำงานให้มีคุณภาพ รู้จักใช้ปัญญาในการคิดสร้างสรรค์ แยกคาย รู้จัก รู้จริง รู้แจ้ง

5. ยึดหลักการเป็นแบบ ทั้งในแง่คุณภาพส่วนตัวและคุณภาพวิชาชีพ

6. หลักของการเรียนรู้ รู้จักและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

7. หลักของการผสมกลมกลืน

8. หลักแห่งความมอองาม

9. หลักของยุทธศาสตร์ในการทำงาน

สุทฤษฎี ศรีไสย์ (2537 : 6 – 9) ได้กล่าวถึงหลักการนิเทศการจัดการเรียนการสอน ที่มีพื้นฐานมาจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ความเชื่อ ความรับผิดชอบ การเร้าหรือกระตุ้น ตลอดจนแนวความคิดของครูผู้สอนในการปฏิบัติงานรวมกันได้อย่างเหมาะสม สำหรับผลประโยชน์อย่างน้อยที่สุดที่ครูจะได้รับจากการนิเทศ ดังนี้

1. การนิเทศช่วยให้ครูมีความเชื่อมั่นในตนเอง ถ้าครูยังมีความสนใจเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ในห้องเรียน ครูก็จะเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ได้สมบูรณ์แบบและจะมีความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานทุกด้าน

2. การนิเทศสนับสนุนให้ครูสามารถประเมินผลการทำงานได้ด้วยตนเอง ครูสามารถมองเห็นด้วยตนเองว่าตนเองนั้นประสบผลสำเร็จในการสอน ได้มากน้อยเพียงใด และการปฏิบัติงานภายในโรงเรียนของครู ส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับวิธีการควบคุมมากกว่าการจัดการ ดังนั้นในการควบคุมสิ่งใด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในห้องเรียน ครูจะต้องมีอำนาจอย่างแท้จริงจึงจะสามารถควบคุมสิ่งนั้นได้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสามารถมองเห็นความสามารถของตนเองได้อย่างชัดเจน

3. การนิเทศช่วยครูได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ครูผู้สอนแต่ละคนสามารถสังเกตการณ์ทำงาน หรือการสอนของครูคนอื่นๆ เพื่อปรับปรุงการสอนของตน นอกจากนี้จะมีการแลกเปลี่ยนวัสดุอุปกรณ์การสอน และรับเอาวิธีการสอนใหม่ๆ จากครูคนอื่นๆ ไปทดลองใช้ รวมทั้งเรียนรู้วิธีการช่วยเหลือให้การสนับสนุนแก่ครูคนอื่นๆ ด้วย

4. การนิเทศช่วยกระตุ้นครูให้มีการวางแผนจัดทำจุดมุ่งหมายและแนวปฏิบัติไปพร้อมๆ กัน ครูแต่ละคนสามารถให้ความช่วยเหลือเพื่อนครูด้วยกัน เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาการสอนอย่างกว้างๆ ภายในโรงเรียน การวางแผนฝึกหรือให้บริการเสริมวิชาการ การพัฒนาหลักสูตร และการกระตุ้นให้ครูผู้สอนทำงานวิจัยเกี่ยวกับชั้นเรียน รวมทั้งการมี

ส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของครูกับกลุ่ม จะชี้ให้เห็นความสามารถในการควบคุม และความน่าเชื่อถือ และความเป็นนักวิชาการของครูคนนั้นได้เป็นอย่างดี

5. การนิเทศจะเป็นกระบวนการที่ทำทลายความสามารถของครูให้มีความคิดเชิงนามธรรมสูงขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน ครูผู้สอนจะได้รับข้อมูลย้อนกลับซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินผล ข้อมูลเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นข้อดีและข้อเสียของการปฏิบัติงาน รวมทั้งแนวคิดหลายแนวทางที่จะใช้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำลาย และช่วยพัฒนาแนวคิดเชิงนามธรรมของครูให้สูงขึ้นได้อีกด้วย

ซารี มณีสรี (2538: 13 - 15) ได้กล่าวถึงหลักพื้นฐานของการนิเทศการจัดการเรียนการสอนไว้ว่า

1. การนิเทศการจัดการเรียนการสอนเป็นการกระตุ้นเตือน การประสานงาน และแนะนำให้เกิดความเจริญงอกงามแก่ครูโดยทั่วไป

2. การนิเทศตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย

3. การนิเทศเป็นกระบวนการส่งเสริมสร้างสรรค์

4. การนิเทศกับการปรับปรุงหลักสูตรเป็นงานที่เกี่ยวข้องพันกัน

5. การนิเทศมุ่งส่งเสริมบำรุงขวัญ

6. การนิเทศคือการสร้างมนุษยสัมพันธ์

7. การนิเทศมีจุดมุ่งหมายที่จะจัดช่องว่างระหว่างโรงเรียนและชุมชน

การนิเทศการศึกษาควรตั้งอยู่บนหลักการที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีการวางแผนงานอย่างเป็นระเบียบ เป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถเชิงสร้างสรรค์ ทั้งด้านความคิดเห็นและการกระทำ ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย ในการนิเทศการเรียนการสอนนั้นมีหลักการนิเทศ ดังนี้

1. การนิเทศเป็นส่วนบูรณาการของโปรแกรมการศึกษา เป็นบริการที่จะต้องทำโดยความร่วมมือและเป็นคณะ

2. ผู้สอนทุกคนต้องการและควรจะได้รับ การนิเทศซึ่งเป็นภารกิจหลักที่เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร

3. การนิเทศจะต้องมีการปรับให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน

4. บุคลากรทุกระดับควรจะได้รับประโยชน์จากการนิเทศ

5. การนิเทศควรจะช่วยให้ผู้สอนเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษาทั้งในแง่ของความหมายและการนำไปปฏิบัติ
6. การนิเทศควรจะช่วยปรับปรุงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของบุคลากรภายในโรงเรียนและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน
7. การนิเทศควรจะช่วยในการจัดรูปแบบการบริหารกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เป็นประโยชน์แก่ผู้เรียน
8. การปรับปรุงโปรแกรมการนิเทศระดับห้องเรียนควรเป็นความรับผิดชอบของผู้สอนแต่โปรแกรมการนิเทศระดับโรงเรียนควรเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน
9. โครงการการนิเทศควรจะได้รับ การสนับสนุนที่เหมาะสมในด้านงบประมาณ
10. การนิเทศควรมีการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
11. การนิเทศในระดับต่างๆควรจะใช้บุคลากรจากแหล่งที่ต่างกัน เช่น ระดับห้องเรียนอาจจะใช้บุคลากรภายในโรงเรียน กลุ่มโรงเรียน เป็นต้น
12. การนิเทศควรมีส่วนช่วยให้ผู้สอนใช้ผลการวิจัยใหม่ในการเรียนการสอน
13. การประเมินโครงการนิเทศควรจะทำโดยบุคลากรที่อยู่ในโครงการและบุคลากรภายนอก

การนิเทศเป็นกระบวนการที่ต้องทำกันเป็นคณะ การนิเทศเกี่ยวข้องกับทำงานของบุคลากรทุกระดับทำไปเพื่อมุ่งการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ทำงานและชุมชน และการนิเทศควรจะต้องมีการประเมินทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการและบุคลากรภายนอกที่เกี่ยวข้อง

กล่าวโดยสรุป ในการนิเทศการจัดการเรียนการสอนผู้นิเทศควรมีหลักการนิเทศการจัดการเรียนการสอนเป็นพื้นฐานในการดำเนินงาน ซึ่งหลักการดังกล่าว จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน ดังนั้น ผู้นิเทศจะต้องใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ อันจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

### 3) กระบวนการนิเทศการจัดการเรียนการสอน

กระบวนการนิเทศการจัดการเรียนการสอน เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานด้านนิเทศบรรลุผล ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้



สังค อุทรานันท์ (2530 : 181) ได้เสนอกระบวนการนิเทศไว้หลาย  
ลักษณะ ดังนี้

1. การดำเนินการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน มี 5 ขั้นตอน คือ
  - 1.1 การวางแผนการนิเทศ
  - 1.2 การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ
  - 1.3 การดำเนินการปฏิบัติงานนิเทศ
  - 1.4 การสร้างเสริมกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ
  - 1.5 การประเมินผลการนิเทศ
2. กระบวนการนิเทศโดยยึดวัตถุประสงค์ การนิเทศโดยยึด  
วัตถุประสงค์เป็นกระบวนการนิเทศที่มุ่งการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้  
กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ปัญหา และยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน เทคนิค  
การนิเทศแบบนี้ สามารถใช้กับงานนิเทศการศึกษา และการนิเทศการเรียนการสอนได้ มี 5  
ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการ

ขั้นที่ 2 กำหนดจุดประสงค์ในการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 3 กำหนดวิธีปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 4 ลงมือปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. กระบวนการนิเทศแบบคลินิกในระบบโรงเรียนของไทย การนิเทศ  
แบบคลินิก เป็นกระบวนการสำหรับการนิเทศภายในห้องเรียน ซึ่งถือว่าห้องเรียนเป็นห้องคลินิก  
สำหรับวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยในการดำเนินการสอนของครู ซึ่งมีนักการศึกษาทั้งในประเทศ  
และต่างประเทศ ได้กำหนดรูปแบบกระบวนการนิเทศแบบคลินิกที่นำมาใช้กับระบบโรงเรียน  
ในประเทศไทย ซึ่งมี 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การประชุมปรึกษาหารือ

ขั้นที่ 2 การสังเกตการณ์สอน

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นที่ 4 การประชุมนิเทศ

ขั้นที่ 5 การพัฒนาการสอน

เดิม แยมเสมอ (2532 : 102) ได้กล่าวถึงกระบวนการนิเทศของ  
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ว่ามี 5 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ
2. การวางแผนและกำหนดทางเลือก
3. การสร้างสื่อ เครื่องมือ และพัฒนาวิธีการ
4. การปฏิบัติการนิเทศ กำกับ ดูแล
5. การประเมินผลและรายงานผล

รัชนิย์ พรรณพานิช (2532 : 9) กล่าวว่า กระบวนการนิเทศที่กำลังแพร่หลายและมีแนวโน้มที่ได้รับการยอมรับอย่างจริงจังในปัจจุบันมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ

1. กระบวนการนิเทศแบบประชาธิปไตยโดยคำนึงถึงหลักมนุษยสัมพันธ์ และการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ ทุกคนในกลุ่มจะร่วมกันศึกษางานที่เกี่ยวข้องกับสภาพการสอน สภาพการเรียน ดำเนินการและประเมินผลร่วมกัน เป้าหมายของกลุ่มคือ การปรับปรุงสภาพการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

2. กระบวนการนิเทศแบบวิทยาศาสตร์ เป็นการนิเทศที่นำเอากระบวนการแสวงหาความจริงและกระบวนการแก้ปัญหาตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ มี 6 ขั้นตอน คือ ขั้นการสำรวจปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุ ขั้นลำดับความสำคัญโดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายปลายทางและผลที่จะเกิดขึ้น ขั้นตั้งจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหาที่เลือกให้มีความชัดเจน ขั้นการระดมสมองหาวิธีแก้ไขและเลือกวิธีที่สมาชิกส่วนใหญ่เห็นว่าได้ผล ขั้นทดลองนำผลการวิเคราะห์ที่เลือกแล้วไปวางแผนและทดลองแล้วสรุปผลการทดลองเพื่อตัดสินใจ และขั้นนำไปใช้และประเมินผล

3. กระบวนการนิเทศแบบคลินิก เป็นการนิเทศเพื่อปรับปรุงพฤติกรรม การสอนของครูในห้องเรียน โดยอาศัยกระบวนการสังเกตในห้องเรียนแล้วให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงการนิเทศ

กล่าวโดยสรุปว่า กระบวนการนิเทศการจัดการเรียนการสอนมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบซึ่งประกอบด้วย การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการ การวางแผนการสร้างสื่อ เครื่องมือและวิธีการนิเทศ การปฏิบัติการนิเทศ กำกับ ดูแล การประเมินผลและรายงานผล เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ช่วยการพัฒนาคุณภาพการศึกษามีประสิทธิผลและเกิดการพัฒนาในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน

#### 4) แบบและเทคนิคการนิเทศการจัดการเรียนการสอน

การนิเทศการจัดการเรียนการสอนนั้น แบบและเทคนิควิธีการนิเทศ มีความสำคัญยิ่งในการที่จะทำให้การนิเทศนั้นบรรลุผล ต้องใช้รูปแบบเทคนิควิธีการต่างๆ มาช่วย ดังนั้นนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

นรา สมประสงค์ (2537 : 197 - 202) ได้กล่าวว่ลักษณะของการนิเทศศึกษานั้นแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะใหญ่ คือ

1. การนิเทศภายใน เป็นการนิเทศโดยบุคลากรในโรงเรียนเอง ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวด หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าระดับชั้น หรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ที่โรงเรียนคัดเลือกหรือแต่งตั้ง ให้เป็นบุคคลหรือคณะทำงานที่ทำหน้าที่นิเทศภายในโรงเรียน ทั้งนี้มีความเชื่อพื้นฐานว่า ผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ซึ่งต่างก็อยู่ในโรงเรียนเดียวกันจะมีความเข้าใจซึ่งกัน และกันในด้านสภาพแวดล้อม ปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ในโรงเรียน ได้ดีกว่าศึกษานิเทศก์จากภายนอก ในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียนให้ได้ผลนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือและการประสานสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับสูง ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียน

2. การนิเทศภายนอก คือ การนิเทศที่เป็นลักษณะของการทำงานร่วมกันระหว่างศึกษานิเทศก์กับผู้รับการนิเทศในโรงเรียน เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาและการเรียนการสอนในลักษณะการกระตุ้น สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการนิเทศภายในโรงเรียนขึ้นในโรงเรียน

3. การนิเทศทางไกล เป็นการนิเทศที่สามารถดำเนินการอย่างกว้างขวาง ทั้งถึงโดยการใช้สื่อประเภทต่างๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้รับการนิเทศมีประสิทธิภาพขึ้น โดยไม่ต้องปฏิสัมพันธ์กันโดยตรงระหว่างผู้รับการนิเทศและศึกษานิเทศก์ อันจะช่วยลดข้อจำกัดในด้านระยะเวลา ระยะทางและบุคลากรในการนิเทศ การนิเทศทางไกลมุ่งเน้นด้านการเผยแพร่ความรู้ข่าวสาร ข้อเสนอแนะปรึกษาต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับการนิเทศ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในด้านการเรียนการสอน การบริหารการศึกษา และการนิเทศการศึกษา

ไวไรตัน บุญสวัสดิ์ (2540 : 42 - 45) ได้กล่าวถึง การนิเทศการศึกษา ประสพผลสำเร็จด้วยดีนั้น ผู้นิเทศจำเป็นจะต้องทราบเทคนิคในการนิเทศการศึกษาเป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อจะได้เลือกใช้เทคนิคต่างๆได้อย่างเหมาะสมกับบุคลากร สถานการณ์ เวลา และได้ผลคุ้มค่าที่สุด โดยมีวิธีการนิเทศ 2 แบบ คือ

1. การนิเทศเป็นกลุ่ม มีวิธีการที่ใช้ในการนิเทศดังต่อไปนี้

1.1 การจัดตั้งกรรมการกลุ่มทำงาน การจัดตั้งกรรมการเป็นกลุ่มขนาดเล็กเพื่อการศึกษาความจริงใจกลุ่ม กลุ่มขนาดใหญ่มีประโยชน์มาก เมื่อมีความต้องการจะทราบข้อมูลต่างๆ

1.2 การศึกษาวิชาการ หมายถึง การที่ครูไปศึกษาเพิ่มเติมนอกเวลา ทำการสอนอาจจะเป็นระหว่างปิดภาคฤดูร้อน หรือเรียนเวลาเย็นในสถาบันการศึกษาชั้นสูง

1.3 ห้องปฏิบัติการหลักสูตร เป็นศูนย์กลางที่จะรวบรวม วัสดุอุปกรณ์ การสอนและหนังสือคู่มือ แบบเรียนต่างๆ เป็นแหล่งวิทยาการ และกระตุ้นการทำงาน ในอาชีพครู

1.4 การอ่านเฉพาะเรื่อง เป็นการแนะนำและส่งเสริมให้ครูได้อ่านบทความอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของตน

1.5 การสาธิตการสอน การสาธิตการสอนอาจถือว่าเป็นกลุ่ม และแบบการนิเทศเป็นรายบุคคล ถ้าสาธิตการสอนให้ครูหลายๆ คน ก็เป็นการนิเทศกลุ่ม แต่ถ้าเป็นการแสดงวิธีการสอนที่ดีให้ครูคนใดคนหนึ่งตามคำขอร้อง ก็อาจเป็นการนิเทศรายบุคคล การสาธิตการสอนที่ดีจะต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ และมีความมุ่งหมายที่แน่นอน ให้โอกาสแก่ครูได้เห็นวิธีการใหม่ๆ ครูที่สังเกตการณ์สอนจะต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายของการสาธิตการสอนก่อนมีการจัดบันทึกอย่างระมัดระวัง มีการอภิปรายการสอนร่วมกับครูอื่นๆ และผู้สาธิต ภายหลังการสาธิตการสอนแล้ว

1.6 การศึกษานอกสถานที่ เป็นการเพิ่มประสบการณ์ตรงให้กับครู ให้มากที่สุด ซึ่งนับเป็นการเรียนรู้จากสภาพจริง โดยพาครูไปเยี่ยมสถานที่ต่างๆ อาจเป็นสถานศึกษาหรือแหล่งวิทยาการต่างๆ

1.7 การฟังคำบรรยาย โดยการเชิญวิทยากรมาบรรยายพิเศษให้ครูฟัง ในปัญหาเฉพาะเรื่องต่างๆ อาจจะเป็นเรื่องที่กำลังอยู่ในความสนใจ วิธีการสอนใหม่ๆ เป็นต้น

1.8 การอภิปราย เป็นวิธีการที่นำมาใช้ให้การศึกษาแก่ครู โดยเชื่อว่าทุกๆ คนต้องการได้รับการยกย่อง ขอมรับจากบุคคลอื่น ดังนั้นครูจะต้องเตรียมการศึกษาเรื่องราวต่างๆ ในการอภิปราย ผู้นิเทศก็มีโอกาสจะกระตุ้นให้ครูค้นคว้าหาข้อเท็จจริงเพื่อแสดงความคิดเห็น ความสามารถของตนเอง

1.9 ห้องสมุดเฉพาะวิชา เป็นที่รวบรวมหนังสือ วารสาร วัสดุต่างๆ ที่ได้คัดเลือกไว้เพื่อความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพของครู ควรเป็นห้องที่สบายๆ มีเก้าอี้เหมาะสม มีแสงสว่างพอ ควรจัดหาวัสดุและหนังสือเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ ครูมีอิสระพอที่จะเข้ามาใช้ด้วยตนเอง ทุกเวลา นำเอาหนังสือและวัสดุออกไปได้ตามต้องการ ภายในห้องมีที่ประชุมกลุ่มย่อย หรือประชุมพิจารณาปัญหาธรรมดา หรือปรึกษาหารือกันได้อย่างสะดวกสบาย

1.10 องค์กรวิชาชีพและการประชุมวิชาชีพ การประชุมทางวิชาชีพ นี้มีคุณค่ามาก นอกจากทางด้านวิชาการแล้ว ยังมีประโยชน์ในด้านสังคมของครู ทำให้ครู

ได้พบปะบุคคลต่างๆ และได้รู้จักคุ้นเคยกันมากขึ้นด้วย หลังจากประชุมครูแล้ว ควรให้ครูได้เขียนรายงานเกี่ยวกับการประชุมและถ้ามีการพิมพ์เผยแพร่ก็ย่อมมีประโยชน์มากขึ้น

1.11 ป้ายนิเทศหนังสือคู่มือครู การจัดทำป้ายนิเทศมีคุณค่ามากในโรงเรียนใหญ่ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรทุกคนคุ้นเคยกับแผนงานและโครงการใหม่ๆ วิธีการและวัสดุใหม่ๆ หรือรายงานเฉพาะเรื่อง ส่งเสริมริเริ่มความสนใจใหม่ๆ เพื่อให้ทุกคนทราบว่าการปฏิบัติงานที่น่าสนใจในขณะนั้นๆ มีอะไรบ้าง

2. การนิเทศเป็นรายบุคคล มีวิธีการที่ใช้ในการนิเทศดังต่อไปนี้

2.1 การสังเกตการสอนในชั้นเรียน วิธีนี้ได้ใช้มาเป็นเวลานาน และยังคงใช้อยู่เสมอๆ ในการนิเทศ โดยมีการอภิปรายร่วมกันหลังจากสังเกตการณ์สอน การเขียนเขียนอาจบอกล่วงหน้า หรือไม่บอก แล้วแต่การปฏิบัติของแต่ละแห่ง บางครั้งครูอาจเชิญศึกษานิเทศก์ไปเยี่ยมเยียนหรือถ้าครูไม่เชิญก็เป็นหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ไปเยี่ยมเยียนครู

2.2 การทดลองในห้องเรียน ในการทดลองนั้นครูจะพัฒนาเทคนิควิธีการ และวัสดุเพื่อใช้ในการสอนใหม่ๆ วิธีการนี้ยังมีประโยชน์ช่วยในการประเมินผลการเรียนของนักเรียนและประสิทธิภาพของครู ครูแต่ละคนจะมีความปรารถนาที่จะทดลองตามต้องการของเขา ซึ่งจะมีประโยชน์เมื่อครูมีอิสระในการทดลอง

2.3 การปรึกษาหารือ เป็นวิธีนิเทศโดยตรงกับตัวครู ศึกษานิเทศก์จะต้องติดตามการเขียนของตนด้วยการปรึกษาหารือกับครู ด้วยเหตุผลหลายประการ กล่าวคือ ครูจะมีความกระตือรือร้นที่จะรู้ว่าผู้มาเยี่ยมเยียนได้เห็นและคิดอย่างไรเกี่ยวกับชั้นเรียนของเขา เหตุผลข้อที่สอง ครูมุ่งหวังที่จะปรึกษาหารือกับศึกษานิเทศก์ หลังจากที่ศึกษานิเทศก์ได้สังเกตการสอนของตนเอง ประการที่สาม ถ้าไม่มีการพูดคุยหลังการสังเกตการณ์สอน ครูจะเกิดความไม่สบายใจ ไม่แน่ใจในตนเอง เพราะคิดว่าเขาสอนไม่ดีพอ ศึกษานิเทศก์กำลังค้นอะไรเกี่ยวกับตัวเขา ในประการสุดท้ายการปรึกษาหารือหลังการสังเกตการสอนเป็นวิธีที่จะช่วยปรับปรุงการสอนของครูได้ดี

2.4 การพาครูไปเยี่ยมซึ่งกันและกัน และการสังเกตการสอน เป็นวิธีการที่มีคุณค่าสำหรับครูหลายประการ คือ ครูจะได้เห็นวิธีสอนหรือวัสดุการสอนใหม่ๆ สังเกตการณ์ใช้เครื่องมือใหม่ๆ ได้เห็นครูที่สอนดี และประสบความสำเร็จ เช่นเดียวกับการสาธิตการสอน และการสังเกตการสอน ก็จะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการไปเยี่ยมให้แน่นอน และอภิปรายการดำเนินการที่ได้เห็นมา

2.5 การเลือกวัสดุอุปกรณ์สำหรับการสอน ครูมีแนวโน้มที่จะเจริญงอกงามขึ้นถ้ามีโอกาสเลือกแบบเรียน และอุปกรณ์การสอนของเขาเอง อย่างไรก็ตาม ศึกษานิเทศก์

มีหน้าที่ช่วยครูกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสมในการเลือก ครูจะได้มีโอกาสใช้วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่เหมาะสมกับความสามารถและเทคนิคการสอนของเขามากที่สุด

2.6 การประเมินผลตนเอง งานที่ยากสำหรับครูมากที่สุด คือ การประเมินผลงานของตนเอง บางคนมีความเห็นว่า เป็นไปไม่ได้ที่จะให้คนประเมินผลตนเอง อย่างเที่ยงธรรม บางคนเชื่อว่าถ้ามีเครื่องมือประเมินผลที่ดี การประเมินผลตนเองจะดีมาก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 216 – 219) ได้กล่าวถึง กระบวนการกัลยาณมิตรนิเทศว่า การนิเทศเป็นกระบวนการสร้างเสริมสมรรถภาพของผู้บริหารและครู กระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษาทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบ วิวัฒนาการการนิเทศการศึกษาของประเทศไทยในช่วง 5 ทศวรรษ ได้ก้าวหน้าจากการตรวจสอบและประเมินผล มาเป็นการดำเนินงานหลายรูปแบบเพื่อสร้างเสริมคุณภาพทางวิชาชีพครู การพัฒนาผู้บริหารการศึกษาให้สามารถจัดระบบและกระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน การเชื่อมโยงกิจกรรมการสอนกับปัจจัยต่างๆ ที่เกื้อหนุนให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและเกิดคุณภาพที่พึงประสงค์ในตัวผู้เรียน นอกจากนี้ศึกษานิเทศก์ยังมีบทบาทสำคัญในการนำสาระกระบวนการเรียนรู้ และมาตรฐานการเรียนรู้ที่ระบุในหลักสูตรการศึกษา พร้อมทั้งโครงการของหน่วยงานต้นสังกัด ไปสู่การปฏิบัติจริงโดยการนิเทศบุคลากรในสถานศึกษา

กรอบแนวคิดที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบกัลยาณมิตรนิเทศ คือ หลักธรรมความเป็นกัลยาณมิตรของพระพุทธศาสนาและวัฒนธรรมไทย ได้แก่ ความมีน้ำใจร่วมทุกข์ร่วมสุขช่วยเหลือเกื้อกูล เน้นแนวทางที่ถูกต้องด้วยการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ดังนั้นครูต้นแบบกับครูเครือข่ายจึงมีสถานภาพเท่าเทียมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์โดยมุ่งหวังความสำเร็จ คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการใช้ครูต้นแบบผู้ที่ได้รับการยกย่องว่ามีความสามารถ มีความคิดริเริ่มทางการสอน มีรูปแบบกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูต้นแบบมีขั้นตอนการสอนที่ชัดเจน ซึ่งครูผู้สนใจพัฒนาประสิทธิภาพการสอนจะสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเลียนแบบได้

การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่ได้ผลนั้นเริ่มต้นจากศรัทธาที่ครูมีความตั้งใจปรับปรุงวิธีการสอนของตนเอง ผู้บริหารและศึกษานิเทศก์เป็นบุคคลกลุ่มหนึ่ง ที่ช่วยส่งเสริม แนะนำวิธีการต่างๆ ด้านการเรียนการสอน ทั้งนี้หากได้มีแรงหนุนอีกด้านหนึ่งคือการแนะนำช่วยเหลือ ให้แบบอย่าง จากเพื่อนครูด้วยกันในรูปแบบกัลยาณมิตรนิเทศ ก็จะช่วยให้ครูเห็นวิธีการขั้นตอนการสอนที่เป็นจริง ชัดเจน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชั้นเรียนของตนได้ดีขึ้น

รูปแบบ “กัลยาณมิตรนิเทศ” เป็นการชี้แนะและช่วยเหลือด้านการเรียน การสอนในกลุ่มเพื่อนครูด้วยกัน มีหลักการนิเทศที่เน้นประเด็นสำคัญ 4 ประการ คือ

1. การสร้างศรัทธา เพื่อให้เพื่อนครูเครือข่ายยอมรับและเกิดความสนใจ ใฝ่รู้ที่จะปรับปรุงการสอน

2. การสาธิตรูปแบบการสอน ครูต้นแบบแสดงให้ประจักษ์ว่า การสอน ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น ได้ทำจริง และครูเครือข่ายสามารถนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ในชั้นเรียน ได้

3. การร่วมคิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครูต้นแบบและครูเครือข่ายต่างก็มี ประสบการณ์การสอนที่แตกต่างกัน สมควรที่จะได้พบปะกันอย่างสม่ำเสมอ ร่วมคิดแก้ปัญหาและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

4. การติดตามประเมินผลตลอดกระบวนการ ครูต้นแบบบันทึกการ นิเทศอย่างสม่ำเสมอ สังเกตและรับฟังข้อมูลป้อนกลับจากครูเครือข่าย ศึกษาปัญหาและแนว ทางแก้ไขเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ขึ้นใหม่และต่อเนื่องสืบไป แม้จะเสร็จสิ้นโครงการแล้ว

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านสรุปได้ว่า แบบและเทคนิควิธีการ นิเทศการจัดการเรียนการสอนนั้น ต้องนำมาใช้ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบุคลากร สถานการณ์ เวลา และเกิดผลที่คุ้มค่าตรงกับสภาพของบริบทสถานศึกษานั้นๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ จะต้องหารูปแบบวิธีการที่จะทำให้การเรียนการสอนประสบผลสำเร็จ ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่าง เต็มศักยภาพ ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนที่ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิผลการนิเทศการจัดการเรียนการสอน หมายถึง ความสำเร็จที่เกิดขึ้นเมื่อมีการดำเนินการ การวางแผนนิเทศอย่างเป็นระบบ ใช้เทคนิค รูปแบบ วิธีการที่หลากหลายพัฒนาเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติการสอนของครู แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการ พัฒนาการจัดการเรียนรู้ บรรยากาศการนิเทศมีลักษณะที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร และบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการนิเทศการจัดการเรียนการสอน

**2.3.4 ประสิทธิภาพการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู** หมายถึง ความสำเร็จ ของการจัดทำแผนพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูอย่างมีระบบ ให้ครูพัฒนาทักษะในการจัดการ เรียนการสอน พัฒนาเทคนิคการจัดการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทำงานเป็น หมู่คณะ ใช้กระบวนการวิจัย ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและมีการนำผลการประเมินมาพัฒนากระบวนการ จัดการเรียนรู้ ดังนั้นนักวิชาการ ได้ให้แนวคิดและองค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาครู ไว้ดังนี้

### 1) ความหมายของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู

สุคนธ์ สนิธพานนท์ (2545 :15) ได้กล่าวถึงการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู หมายถึง การพัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สมบูรณ์ในด้านพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัย เป็นผู้เรียนที่มีคุณภาพ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 27) ได้กล่าวว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู หมายถึง การพัฒนาศักยภาพครูในด้านการสอนให้มีความสามารถ ความถนัด ความสนใจ ตลอดจนเจตคติที่มีต่อการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเกณฑ์กำหนดคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน

นพ วิทย์พัฒน์ (2548 : 2) ได้กล่าวถึงการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู หมายถึง การพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ บุคลิกลักษณะที่เหมาะสม มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนตามผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ผู้เรียนเป็นคนดีมีความสามารถ และมีความสุข

กล่าวโดยสรุป ในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูจากที่กล่าวมา หมายถึง การพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

### 2) หลักการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู

หลักในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน ดังนักวิชาการหลายท่านได้เสนอไว้ดังนี้

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2541 : 17) ได้กล่าวถึงหลักในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ไว้ว่า การปฏิรูปการศึกษานั้น บุคคลที่สำคัญในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้คือครู ดังนั้นการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้จึงต้องเริ่มต้นที่การปรับแนวคิด/กระบวนการทัศน์ของครูและการปรับพฤติกรรมครูดังนี้

1. สร้างความตระหนักให้แก่ครู ครูจะต้องทราบว่าขณะนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากและรวดเร็ว มีผลกระทบต่อวิธีทำงานและวิธีคิดของครู การทำงานมีการแข่งขัน ครูต้องแข่งขันกับตนเองและผู้อื่น ครูต้องทำงานร่วมกันกับนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่รับนักเรียนเข้าศึกษาต่อหรือทำงาน ครูต้องฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของคนเหล่านี้

2. ส่งเสริมให้ครูมีความเชื่อมั่นในตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเองช่วยให้ครูทำสิ่งต่างๆ ได้สำเร็จ มีสุขภาพจิตดีและมีความสุขในการดำรงชีวิต



3. พัฒนาครูให้มีความรู้ในเรื่องที่จำเป็น ได้แก่ เนื้อหาสาระ จิตวิทยา การเรียนรู้ การพัฒนากระบวนการคิด พัฒนาการด้านสมอง รูปแบบการเรียนรู้ หลักการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการวัดและประเมินผล

4. พัฒนาครูให้มีความสามารถและทักษะในเรื่องการจัดการเรียนรู้ การวิเคราะห์หลักสูตร การจัดทำแผนการสอน การวิจัยชั้นเรียน การจัดบรรยากาศการเรียนรู้และการเสริมแรง

5. ปรับบทบาทของครูให้เป็นผู้ทำหน้าที่ชี้แนะ ช่วยเหลือ จัดการให้ข้อมูลย้อนกลับ และจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้

กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 27) ได้กล่าวถึงหลักในการพัฒนาศักยภาพครูว่า การพัฒนาศักยภาพครูถือเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาที่จะพัฒนาให้เป็นครูมืออาชีพ โดยศึกษาวิเคราะห์ระบบต่างๆ ของสถานศึกษาว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร รวมทั้งระบบการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผล การวิเคราะห์ครูผู้สอนในด้านความสามารถ ความถนัด ความสนใจ ตลอดจนเจตคติที่มีต่อการเรียนการสอน เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับพิจารณาสนับสนุนให้มีการพัฒนาศักยภาพของครูอย่างต่อเนื่อง การกำหนดให้ครูจัดการเรียนการสอนเป็นกลุ่ม การมีครูพี่เลี้ยง ครูทำหน้าที่พัฒนาหลักสูตร ครูแนะแนว ทั้งหมดเป็นกระบวนการที่สถานศึกษาต้องพัฒนาสร้างสรรค์ให้เป็นระบบ โดยมีปัจจัยเกื้อหนุนที่มีประสิทธิภาพ พร้อมด้วยนวัตกรรมที่หลากหลาย ผู้เรียนมีระบบการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีผู้เรียนเป็นผู้ช่วยครู เพื่อให้กระบวนการเรียนรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปว่า หลักในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูนั้น ต้องมีความตระหนัก ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ พัฒนาตนให้เป็นผู้ที่คอยช่วยเหลือ ชี้แนะ แนะนำแก่ผู้เรียน มีการวิเคราะห์ระบบการปฏิบัติงาน และความรู้ความสามารถ เพื่อจุดจุดแข็งจุดอ่อน พร้อมทั้งพัฒนาความสามารถตนเอง ในการจัดการเรียนการสอนต้องมีการศึกษาธรรมชาติผู้เรียน ทำความเข้าใจหลักสูตร วางแผนและจัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ ตลอดจน มีการประเมินปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อการจัดการเรียนของครูจะได้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ บรรลุผลที่คาดหวังไว้

### 3) แนวทางการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู

การจัดการเรียนรู้ของครูนั้น ต้องมีแนวทางในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยให้มีความหลากหลาย สอดคล้องกับผู้เรียน ครูจึงต้องมีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูควบคู่ไปด้วย ดังมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูดังนี้

กิตติยวดี บุญซื่อ (2546 : 89 - 91) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยจัดกิจกรรมต่างๆ ที่หลากหลายและต่อเนื่อง และสนับสนุนครูของโรงเรียนในเรื่องต่อไปนี้

1. ประชุมร่วมกัน ปรึกษาหารือและสร้างความตระหนักในบทบาทของความเป็นครู และหน้าที่ในความรับผิดชอบที่จะมองข้ามไม่ได้ ขณะเดียวกันก็หาทางส่งเสริมให้ครูได้สำรวจตัวเอง เพื่อหาจุดเด่นจุดด้อย โดยจัดหาแบบสำรวจตนเองมาให้ลองทำดู โดยจงใจให้รู้สึกว่าการได้รู้จักอ่อนของตนเองโดยตนเอง เป็นสิ่งที่เหมาะสมที่สุด แล้วค่อยๆ เปิดใจพัฒนาไปเรื่อยๆ

2. ศึกษาหาความรู้และเติมเต็มในสิ่งที่ตนเองขาด จากการศึกษาเอกสารสิ่งพิมพ์ สื่อต่างๆ ที่โรงเรียนจัดหามาให้ รวมทั้งรับคำแนะนำ จากวิทยากรและเพื่อนครู และจากการเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมเชิงปฏิบัติการ ทำให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับนั้น มาใช้กับตนเองได้ ขณะเดียวกันก็มองเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเอง เพื่อสิ่งที่ดีกว่า

3. จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูในโรงเรียนเป็นการเสวนาทางวิชาการ โดยมีครูที่มีประสบการณ์ เป็นต้นว่า ครูต้นแบบ ครูดีเด่น หรือครูแห่งชาติ เป็นผู้ประสาน นอกจากนั้นยังได้เรียนรู้จากการนิเทศทางไกล หรืออบรมทางไกลของหน่วยงานต้นสังกัด ทั้งยังได้รับการนิเทศจากเจ้าหน้าที่ และศึกษานิเทศก์ในระดับอำเภอ และระดับจังหวัด แล้วนำผลจากการศึกษามาทดลองใช้เพื่อสรุปเป็นองค์ความรู้ที่ได้รับจากการปฏิบัติจริงไปพร้อมๆ กันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. กระจายอำนาจการบริหาร โดยแบ่งภาระงานแยกเป็นสัดส่วนตามความถนัด และความสามารถของครูแต่ละคน และปฏิบัติงานภายใต้กรอบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จากความเห็นชอบร่วมกันของผู้บริหารและครูทุกคน เพื่อให้เป็นแนวดำเนินการเดียวกันหรือสอดคล้องกันทั้งโรงเรียน

5. เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ครูได้ฝึกทำการวิจัยในชั้นเรียน โดยเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้คำแนะนำ และลงมือปฏิบัติจริง โดยมีวิทยากรเหล่านั้นเป็นที่ปรึกษา พร้อมทั้งปรับปรุงพัฒนาไปเรื่อยๆ ครูแต่ละคนสามารถปรับแก้ปัญหานักเรียนและการจัดกระบวนการเรียนการสอนในห้องเรียนของตนเองได้ รวมทั้งได้เรียนรู้วิธีสังเกตพัฒนาการและความเปลี่ยนแปลงของนักเรียนได้อย่างใกล้ชิด ทำให้นักเรียนไว้วางใจกล้าเข้ามาหา กล้าซักกล้าถาม และกล้าบอกปัญหาของตนเองได้อย่างจริงใจ ซึ่งเป็นผลให้เกิดความพึงพอใจทั้งฝ่ายนักเรียนและครู

6. ส่งเสริมให้ครูได้ฝึกสร้างสื่อด้วยตนเอง โดยเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้จาก กันและกัน หรือเชิญวิทยากรจากภายนอกมาจัดเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยทางโรงเรียน อำนวยความสะดวกในเรื่องวัสดุ อุปกรณ์ และงบประมาณในการจัดการ

7. จากการสนับสนุนของนักวิจัยในโครงการฯ การติดตามผลอย่างสม่ำเสมอและเป็นกันเอง การให้การสนับสนุนด้านงบประมาณและเอกสารของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างมากมาย ครูและนักเรียนสามารถผลิตผลงานร่วมกัน เผยแพร่สู่โรงเรียนใกล้เคียง ทำให้เป็นที่จับตามองว่าเป็นแหล่งเรียนรู้ และนำไปพัฒนาโรงเรียนของตน และผลคือ โรงเรียนเป็นที่ยอมรับจากภายนอกมากขึ้น

8. ปรับเปลี่ยนแนวปฏิบัติด้านการบริหาร จากที่เคยทำแต่เดิมซึ่งเป็นการคิดวางแผนจากผู้บริหารและสั่งลงไปสู่ครูระดับล่าง เป็นการประชุมจากระดับล่างขึ้นบน มีการปรึกษาหารือร่วมกันในบรรดาครูทุกฝ่ายและทุกคนในทุกเรื่อง ซึ่งได้มาจากการประมวลปัญหา ร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง เพื่อให้บุคลากรทุกคนและทุกฝ่ายมองเห็นสภาพที่เป็นจริง ทั้งของตนเองและของส่วนรวม และช่วยกันคิดหาทางนำกระบวนการแก้ไขที่สามารถดำเนินการเองได้ ภายใต้ข้อจำกัดที่ตนเองมีอยู่ ทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนในการรับผิดชอบ กล้าเสนอแนะ กล้าแสดงความคิดเห็น ร่วมคิด ร่วมทำ และนำความคิดสร้างสรรค์ที่ตนเองมีอยู่เข้ามาผสานกับกิจกรรมส่วนรวม พร้อมใจกันปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานใหม่ สร้างความมั่นใจให้แก่กันและกัน และร่วมกันคิดหาทางแก้ปัญหาที่จะเอื้อประโยชน์แก่นักเรียนให้มากที่สุด

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 118 – 119) ได้กล่าวถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในหมวด 2 ข้อ 10 แห่งข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพว่า ผู้ประกอบวิชาชีพครู ต้องปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ
2. ตัดสินใจปฏิบัติการกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน
3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ
4. พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง
5. พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
6. จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน
7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ
8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน
9. ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์

10. ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์
11. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา
12. สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

พิภพ วังเงิน (2547 : 268 – 269) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรเป็นกรรมวิธีมุ่งเพิ่มความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น เสริมสร้างเจตคติ กำลังใจ ความรักงานให้เพิ่มพูนมากยิ่งขึ้น ขึ้นด้วย และกระตุ้นให้มีความคิดริเริ่ม หาทางปรับปรุงหน้าที่การงานให้ดีขึ้น

1. ความจำเป็นของการพัฒนาบุคคล ถึงแม้ว่าได้มีการสรรหา คัดเลือกบุคคลผู้จะเข้าทำงาน ด้วยวิธีการที่ดีมีหลักเกณฑ์ แต่ก็ไม้อาจเป็นหลักประกันได้ว่าบุคคลผู้ที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่จะทำงานได้สมบูรณ์เสมอไป เนื่องจากวิทยาศาสตร์เจริญรุดหน้ามีการแข่งขันเข้มข้นขึ้นทุกวัน องค์กรจึงต้องใส่ใจพัฒนาบุคคลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานได้เต็มตามความสามารถ บุคคลที่ทำงานอยู่แล้วก็ต้องพัฒนา เพื่อเตรียมสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปในอนาคตด้วย

บุคคลทุกประเภทในองค์กรแม้จะเป็นคนดี มีความสามารถ เมื่อเวลาผ่านไปนานเข้า ความรู้ ความชำนาญ ก็ย่อมจะอ่อนลงเป็นธรรมดา อาจเบือหน่ายต่องานที่ทำจำเจอยู่ทุกวัน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาด้วยเช่นกัน ยิ่งกว่านั้น การประเมินจะปรากฏผลว่าการทำงานของบุคคลมีความบกพร่องตรงไหน เป็นกรณีนี้ชี้ว่าควรพัฒนาบุคลากรกลุ่มใด ด้านใด

## 2. วิธีพัฒนาบุคคล จำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 การพัฒนาตัวผู้บริหารเอง เป็นความจำเป็นที่จะต้องกระทำก่อน มิฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะไม่ศรัทธา มีวิธีการพัฒนาคังนี้

- 1) เข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันการศึกษา
- 2) มีความเต็มใจ และตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์
- 3) หาโอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว
- 4) แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดแบบกันเอง
- 5) เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส
- 6) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการต่างๆ
- 7) คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

อื่นๆ

8) เป็นสมาชิกขององค์การทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจ

9) เป็นผู้นำอภิปรายและผู้บรรยายในบางโอกาส

10) ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอก

ประเทศจากสื่อมวลชน

11) ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานทั้งที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง

2.2 การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ต้องเลือกวิธีพัฒนาที่ถูกต้อง เหมาะสม วิธีพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาที่นิยมกันมีดังนี้

1) ปฐมนิเทศคนงานใหม่

2) แนะนำ สอนงาน เมื่อได้รับมอบหมายหน้าที่

3) มอบอำนาจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้รู้จักหน้าที่และรู้จัก

รับผิดชอบ

4) หาที่เลี้ยงให้

5) พาไปสังเกตการณ์

6) จัดคู่มือการปฏิบัติงานให้

7) สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคคลอย่างจริงจัง

8) ให้มีการประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานให้มาก

9) ส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์การทางวิชาการ

10) จัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวกับงานให้มีไว้ใช้อย่าง

เพียงพอ

11) ส่งไปประชุม สัมมนา และฝึกอบรม

12) ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน

13) ส่งไปศึกษาดูงาน

14) ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย

15) ให้รักษาการแทน

16) สับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่

จากแนวคิดนักวิชาการดังกล่าวอาจกล่าวได้ว่า แนวทางในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู จำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แนวทางที่ควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ การประชุมปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้มี

ความสอดคล้องกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ควรมีการพัฒนา ทั้งผู้บริหารและครูผู้สอน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู หมายถึง ความสำเร็จที่เกิดขึ้นเมื่อมีการดำเนินการที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูอย่างมีระบบ พัฒนาทักษะในการจัดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พัฒนาเทคนิคการจัดการเรียนรู้โดยกระบวนการที่หลากหลาย จัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ ครูใช้กระบวนการวิจัยและเผยแพร่องค์ความรู้แก่บุคลากรและสถานศึกษาอื่น บุคลากรทำงานเป็นหมู่คณะ ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และนำผลการประเมินพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูอย่างสม่ำเสมอ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยกรอบแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ของครูภารกิจและขอบข่ายของคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยมี 4 ด้านได้แก่ การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู เพื่อนำผลไปพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูต่อไป

### 3. การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1

#### 3.1 สภาพทั่วไปของจังหวัดสระแก้ว

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 ( 2549: 6-7 ) จังหวัดสระแก้วเป็นจังหวัดชายแดนตะวันออก ตามรอยประวัติศาสตร์สระแก้วจังหวัดที่ 74 ของประเทศไทยอยู่ห่างจากกรุงเทพฯ ประมาณ 245 กิโลเมตร เดิมมีฐานะเป็นเมืองบริวารของปราจีนบุรี ( เมืองประจิมในสมัยโบราณ) ปราจีนบุรีได้รับการยกฐานะให้เป็นจังหวัดเมื่อปี พ.ศ. 2476 เมื่อยกเลิกระบบเทศาภิบาล สระแก้วจึงกลายเป็นอำเภอหนึ่งของจังหวัดปราจีนบุรี ต่อมาได้แยกตัวออกมาจากปราจีนบุรีและได้รับประกาศให้เป็นจังหวัดอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2536 จังหวัดสระแก้วแบ่งการปกครองออกเป็น 7 อำเภอ และ 2 กิ่งอำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองสระแก้ว อำเภอวัฒนานคร อำเภออรัญประเทศ อำเภอดาพระยา อำเภอเขาฉกรรจ์ อำเภอวังน้ำเย็น อำเภอลองหาด กิ่งอำเภอโคกสูง และกิ่งอำเภอวังสมบูรณ์ มีพื้นที่ทั้งสิ้นประมาณ 7,195 ตารางกิโลเมตร หรือ 4,496,961 ไร่

### 3.2 ภารกิจในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต ( 2550: 5-6 ) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาด้านวิชาการ จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยมีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียน ดังนี้

1. ระดับปฐมวัย เพื่อให้นักเรียนก่อนวัยเรียน การศึกษาภาคบังคับทุกคนได้รับการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เต็มตามศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม ให้มีความพร้อมในการเข้าเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีขีดความสามารถในการแข่งขัน ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข บนพื้นฐานของความเป็นไทย และความเป็นสากล สามารถประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อตามความถนัดความสามารถของแต่ละบุคคล

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 มี 5 อำเภอ 160 โรงเรียน จำแนกเป็น

อำเภอเมืองสระแก้วมีโรงเรียนในสังกัด	63	โรงเรียน
อำเภอเขาฉกรรจ์มีโรงเรียนในสังกัด	27	โรงเรียน
อำเภอคลองหาดมีโรงเรียนในสังกัด	22	โรงเรียน
อำเภอวังน้ำเย็นมีโรงเรียนในสังกัด	27	โรงเรียน
อำเภอวังสมบูรณ์มีโรงเรียนในสังกัด	18	โรงเรียน
โรงเรียนสังกัดเอกชน	3	โรงเรียน
รวมทั้งสิ้น	160	โรงเรียน

โรงเรียนทั้งหมด 160 โรงเรียน แยกเป็นโรงเรียนประถมศึกษา 145 โรงเรียน  
โรงเรียนมัธยมศึกษา 12 โรงเรียน และโรงเรียนเอกชน 3 โรงเรียน

### 3.3 ผลการจัดการศึกษาโดยวิเคราะห์จากผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 ( 2550 : 62-64 ) ได้วิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามสภาพจริงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำนวน 160 โรงเรียนในปีการศึกษา 2549 โดยมีผลดังนี้

### 3.3.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในภาพรวมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในภาพรวมของเขตพื้นที่การศึกษาทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ปีการศึกษา 2549 โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายกลุ่มสาระการเรียนรู้พบว่าทุกกลุ่มอยู่ในระดับดี ยกเว้นกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ สุขศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี สังคมศึกษา ภาษาไทย วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และ ภาษาอังกฤษ

### 3.3.2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในภาพรวมทุกระดับชั้น

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในภาพรวมของเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ทุกระดับชั้น ปีการศึกษา 2549 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายชั้นพบว่า ระดับประถมศึกษาอยู่ในระดับดี ระดับมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามสภาพจริง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับประถมศึกษา (ป. 1,2,3,4,5,6) ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้อยู่ในระดับดี เป็นไปตามเป้าหมาย ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ตั้งไว้ และสอดคล้องกับหลักการวัดประเมินผลระดับชั้นเรียน ของกระทรวงศึกษาธิการที่ให้ครูมีการวัดตามสภาพที่แท้จริง โดยใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย และเน้นการปฏิบัติให้สอดคล้องและเหมาะสมกับธรรมชาติวิชา ทั้งนี้เนื่องมาจากครูตระหนักในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดประเมินผลว่าเป็นงานประจำที่ครูต้องดำเนินการอย่างจริงจัง และดำเนินการตามแนวทางการวัดประเมินผลด้วยทางเลือกใหม่ จึงทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดี ยกเว้นกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ที่อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ทั้งนี้เนื่องมาจากครูที่สอนระดับประถมศึกษาขาดครูภาษาอังกฤษ และจากการนิเทศติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาของศึกษานิเทศก์ พบว่าครูสอนไม่ตรงกับวิชาเอกหรือความถนัดที่เรียนมา โดยเฉพาะวิชา ภาษาอังกฤษ ขาดทักษะในการสอนให้นักเรียนเกิดกระบวนการคิด ครูสอนไม่สอดคล้องกับหลักสูตรสถานศึกษา ไม่ตรงตามมาตรฐาน จัดกิจกรรมไม่สอดคล้องกับผลการเรียนรู้ที่คาดหวังยึดหนังสือเป็นหลักในการสอน ใช้สื่อการสอน



ไม่สอดคล้องกับทักษะที่ต้องการพัฒนา หากปัญหานี้ยังคงอยู่ จะส่งผลกระทบต่อไยยังการศึกษา  
ระดับสูงขึ้นไป

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษา โรงเรียนใน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ในภาพรวมเกือบทุกรายวิชา อยู่ในระดับ  
ปานกลาง เมื่อพิจารณารายวิชา กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษา การงานอาชีพและเทคโนโลยี  
ศิลปะ อยู่ในระดับดี ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา และภาษาต่างประเทศ  
อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีปัญหาในวิชาพื้นฐานอยู่ในระดับน่าเป็นห่วง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง  
ภาษาอังกฤษและคณิตศาสตร์พบว่า คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าทุกวิชา ทั้งนี้มาจาก ในระดับมัธยมศึกษา  
ครูสอนไม่ตรงกับวิชาเอกที่ตนเรียนมา หากปัญหานี้ยังคงอยู่ จะส่งผลกระทบต่อไยยังการศึกษา  
ระดับสูงขึ้นไป การมีภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการเรียน  
การสอน มีอิทธิพลอันสำคัญยิ่งต่อการเรียนการสอนของครู รายงานผลการนิเทศและติดตาม  
ประเมินผลการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่าผู้บริหารขาด  
การนิเทศอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ครูสอนไม่ตรงกับสาขาวิชา ทำให้ขาดความรู้ความชำนาญ  
ในวิชาที่สอนซึ่งมีความจำเป็นมากในระดับมัธยมศึกษา ครูยังจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยไม่จัดให้  
ผู้เรียนเกิดทักษะกระบวนการคิด สอนไม่ตรงกับธรรมชาติวิชา นักเรียนไม่เกิดความคิดรวบยอด

กล่าวโดยสรุป ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งวิเคราะห์จากข้อมูลผลสัมฤทธิ์  
ทางการเรียนตามสภาพจริงนั้น ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง  
แต่สาระการเรียนรู้ที่เป็นพื้นฐานยังมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งเป็นปัญหาต่อคุณภาพของ  
ผู้เรียน และปัจจัยที่สำคัญที่เป็นกลไกในการกำกับดูแลควบคุมให้การจัดการเรียนการสอนของครู  
อย่างมีคุณภาพมีประสิทธิผลนั้นคือ ผู้บริหารสถานศึกษา แต่การที่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่มีภาวะ  
ผู้นำแบบผู้นำด้านวิชาการแล้ว ก็จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพโดยรวมของผู้เรียน ฉะนั้นจึงต้องได้รับการ  
พัฒนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพผลการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สูงขึ้น

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

พัชรี จิรจรัสชัย (2545 : 116) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน  
มัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีตามการรับรู้ของครู ผลการศึกษาสรุปได้ว่า  
ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

อยู่ในระดับกลาง และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับมาก แต่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

ศุภชัย โถบำรุง (2545 : 160) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาทั้ง โดยรวม และรายด้าน

ยุพา เสนาะพิน (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครปฐมได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษามีประสิทธิผลการบริหารคุณภาพอยู่ในระดับดีทุกด้าน และแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพด้านผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สุธรรม สุบรรณาง (2546 : 51 - 53) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษา โรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ สรุปได้ว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในจังหวัดสุรินทร์ที่พบมากที่สุด คือ ผู้นำแบบสอนแนะ และผลการประเมินคุณภาพการศึกษาด้านผู้บริหารโรงเรียนด้านผู้สอนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผลการประเมินด้านผู้เรียน และแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุรินทร์ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการประกันคุณภาพการศึกษา

อภิวัฒน์ แสนคุ้ม (2546 : 125 - 128) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของการบริหารวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้แบบภาวะผู้นำเพื่อให้การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้ง 4 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม แบบให้การสนับสนุน แบบมุ่งความสำเร็จ อยู่ในระดับมาก ส่วนแบบภาวะผู้นำแบบตั้งการมีการใช้ในระดับปานกลาง ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนด้านหลักสูตรสถานศึกษา และด้านการเรียนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการสอนอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่าง

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน ประถมศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูผู้สอนเกี่ยวกับ ประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาตามประสบการณ์ และการดำรง ตำแหน่งพบว่า ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นความคิดเห็นของผู้บริหารต่อประสิทธิผลการบริหารงาน วิชาการด้านการสอนระหว่างผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกันพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศิริศักดิ์ วัฒนศิริ (2546 : 51) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารการจัดการเรียนรู้ ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดพัทลุง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาใน จังหวัดพัทลุงมีพฤติกรรมการบริหารการจัดการเรียนรู้ในระดับมากทุกด้าน ผู้บริหารโรงเรียนที่ ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่มีพฤติกรรมการบริหารการจัดการ เรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารการจัดการเรียนรู้ของครูของผู้บริหาร โรงเรียนที่สำคัญคือ ผู้บริหารขาดความกระตือรือร้น ในการกระตุ้นส่งเสริมให้ครูจัดกิจกรรมการ เรียนรู้อย่างหลากหลาย

สนาน นาสมใจ (2547 : 55 - 56) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการเรียนรู้ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายโรงเรียนเทอดไทยวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายโรงเรียนเทอดไทยวิทยาคม สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 มีการบริหารจัดการเรียนรู้ทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก ผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกับไม่เป็นศูนย์การปฏิรูปการศึกษา มีการบริหารการจัดการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน และปัญหาเกี่ยวกับการบริหารการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญคือ ผู้บริหารขาดการนิเทศภายใน โดยเฉพาะด้านสังเกตการณ์สอนในห้องเรียน

ปริญญา ธรเสนา (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารที่ส่งเสริมการ พัฒนาระบบการเรียนรู้อิงของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษานครพนม พบว่า สภาพการบริหาร ที่ส่งเสริมการพัฒนาระบบการเรียนรู้อิงของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษานครพนม มีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก เปรียบเทียบการบริหารที่ส่งเสริมการพัฒนาระบบการเรียนรู้อิงของ สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษานครพนม โดยจำแนกตามหน้าที่พบว่า แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 เปรียบเทียบการบริหารที่มีการส่งเสริมการพัฒนาระบบการเรียนรู้อิง ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษานครพนม โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ไม่แตกต่างกัน สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารที่ส่งเสริมการพัฒนาระบบการเรียนรู้อิงของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษานครพนม พบว่า มีปัญหาด้านงบประมาณในการ

พัฒนาสถานศึกษา มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษาน้อย ขาดความเข้าใจเรื่อง หลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครูไม่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน

พรรณทิพา แพทย์พิทักษ์ (2548 : 64 - 68) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดตราด พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอน โรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 - 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 - 4 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับดีมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อ องค์กรของบุคลากรในโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 - 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรได้ร้อยละ 30

ธนพงษ์ รัตนศิริ (2548 : 48 - 49) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในทัศนะของครูผู้สอนในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษาในทัศนะของครูผู้สอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับ มาก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีความคิดริเริ่ม ด้านการรู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านการเข้าสังคมได้ดี และด้านการโน้มน้าวจิตใจ อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการให้ความช่วยเหลือ ด้านการประสานงาน และด้านการให้การยอมรับนับถือ การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำที่พึง ประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของครูผู้สอน จำแนกตามประเภทโรงเรียนพบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และการจำแนกตามประเภทโรงเรียน ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มิกเลอร์ (Migler 1992 : A) ได้ศึกษาเรื่องแบบผู้นำของสถาบันการศึกษาอาชีพ และวิทยาลัยเทคนิคของรัฐมิเนโซต้า ผลการศึกษาวิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารของสถาบันการศึกษา อาชีพและวิทยาลัยเทคนิคมีพฤติกรรมมุ่งเน้นมิติสัมพันธ์ และมิติริเริ่ม โครงสร้างเท่ากัน โดยใช้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เมื่อเปรียบเทียบระหว่างผู้บริหารสอง กลุ่มนี้พบว่า ผู้บริหารที่มุ่งเน้นมิติสัมพันธ์ และมิติริเริ่ม โครงสร้างกับผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพ และสภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่แตกต่างกัน

เฟลตัน (Felton 1995 : A) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและ โรงเรียน

มัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ฟิลบิน (Philbin 2001 : A) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษาในอินเดีย นำ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีความสัมพันธ์กับการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง แต่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความมั่นใจความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการทำงานของครู

ลักส์ (Lucks 2002 : A) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจของครู โรงเรียนเทศบาลในเมืองนิวยอร์กซิตี ผลการศึกษาสรุปได้ว่าไม่พบหลักฐานที่สนับสนุนถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า มีผลกระทบต่อแรงจูงใจของครู โรงเรียนเทศบาลเมือง กล่าวคือการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่ไม่ได้ช่วยสร้างแรงจูงใจของครูได้ดีไปกว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบอื่นๆ

แอนเดอร์สัน (Anderson 2002 : A) ได้ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนประถมศึกษา ผู้การศึกษาวิชาชีพชุมชนโดยเริ่มจากระดับบนสู่ระดับล่าง ผลการวิจัยสรุปได้ว่าหลักเบื้องต้นที่สำคัญของผลสำเร็จของโรงเรียนรวมถึงวัฒนธรรม โรงเรียนที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนรูปแบบการศึกษาชุมชนและภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงได้แก่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

เอพส์ (Epps 2002 : 116) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การตรวจสอบความเป็นผู้นำของผู้บริหาร กับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผลการวิจัย คือ ผู้บริหารจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง โดยใช้ การสังเกต การปฏิบัติงานของครู และบรรยากาศของโรงเรียนประกอบ ผู้บริหารที่มีความคาดหวังสูงต้องมีการมองไกล มีการสั่งการที่เปิดเผย ร่วมกันตัดสินใจ การปฏิบัติงานของครูจะมีความพึงพอใจ เมื่อเขารู้สึกว่ามีคุณค่า ซึ่งจะนำไปสู่ผลสำเร็จของนักเรียน ซึ่งแล้วแต่สถานการณ์ของสังคมที่แตกต่างกัน

สคูลแมน (Schulman 2002 : 2075) ได้วิจัยเรื่องแบบภาวะของผู้นำและบรรยากาศ ในโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับผลสำเร็จของนักเรียน และบรรยากาศในโรงเรียนกับผลสำเร็จของนักเรียน มีตัวคาดคะเนความสำเร็จของนักเรียนตัวเดียวก็คือ ความไม่แน่นอนของประชากร และเวลาที่ประกอบอาชีพครู ผลที่ออกมา เหมาะสมกับที่ใช้ ELT Test เพราะจากการสังเกตการณ์ทำงานของครูในโรงเรียนทำให้มีเหตุผลว่า ยิ่งครูมีประสบการณ์ในทักษะที่ต้องการตามมาตรฐานมากเท่าไร การจัดการต่างๆ ให้กับนักเรียนก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น ส่วนความพึงพอใจก็บ่งบอกถึงงานที่ครูได้ทุ่มเทให้กับโรงเรียนในทางที่ดีหรืออีกนัยหนึ่ง เขาไม่ได้ถูกจ้องจ่าอย่างเข้มงวด ส่วนผลของ

ความมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงความรู้สึกรู้สึกของครูที่บรรลุจุดประสงค์ในการทำงาน และภาระงานที่ได้รับเป็นสิ่งสำคัญที่ยิ่งใหญ่ เมื่อเขาารู้สึกว่าได้ทำงานกับผู้บริหารที่ให้การสนับสนุนในบรรยากาศที่ดี

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้นำเสนอมาตามลำดับแสดงให้เห็นภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่าแบบภาวะผู้นำของบอทเทอรี (Bottery : 2004) ทั้ง 5 แบบ คือ แบบใช้ประโยชน์จากโอกาส แบบนักปฏิบัติ แบบผู้นำด้านวิชาการ แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม และแบบยึดหลักจริยธรรม เป็นกรอบในการวิจัย เพราะเป็นแบบที่น่าสนใจซึ่งเป็นแนวคิดของผู้นำทางการศึกษากับสังคมในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยผู้บริหารต้องแสดงภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ให้มีความสอดคล้องกับภารกิจและขอบข่ายของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ที่มุ่งส่งเสริมในด้านการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู ซึ่งทำให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เก่ง ดี อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ผู้วิจัยจึงได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้มีประชากร 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ตามข้อมูลสถิติครูและบุคลากรทางการศึกษา ปีการศึกษา 2550 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 2550 : 5) มีผู้บริหารจำนวน 160 คน และครูผู้สอนจำนวน 1,978 คน รวมจำนวน 2,138 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan : อ้างถึงใน ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ 2529 : 458) ได้กลุ่มตัวอย่างจำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 113 คน ครูผู้สอนจำนวน 333 คน รวมจำนวน 446 คน การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ดังมีรายละเอียดดังนี้

1.2.1 จำแนกสถานศึกษาตามขนาดเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดกลาง และสถานศึกษาขนาดใหญ่

1.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูผู้สอน ได้จากการเทียบสัดส่วนจากจำนวนประชากรตามขนาดของสถานศึกษา ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3.1

1.2.3 กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา ได้จากการใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ได้ผู้บริหารสถานศึกษารวมจำนวน 113 คน โดยผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2.4 กลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน ได้จากการใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ได้ครูผู้สอนรวมจำนวน 333 คน โดยครูผู้สอนเป็นผู้ตอบตามขนาดของสถานศึกษา คือ

- 1) สถานศึกษาขนาดเล็กสถานศึกษาละ จำนวน 2 คน
- 2) สถานศึกษาขนาดกลางสถานศึกษาละ จำนวน 5 คน
- 3) สถานศึกษาขนาดใหญ่สถานศึกษาละ จำนวน 7 คน

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา	จำนวนสถานศึกษา	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		ผู้บริหาร	ครูผู้สอน	ผู้บริหาร	ครูผู้สอน
1. สถานศึกษาขนาดเล็ก	111	111	894	78	151
2. สถานศึกษาขนาดกลาง	33	33	655	24	110
3. สถานศึกษาขนาดใหญ่	16	16	429	11	72
รวม	160	160	1,978	113	333

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่าเพื่อสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู มีทั้งหมด 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (checklist) ใช้สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบมาตราประมาณค่า (rating scale) ใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ทั้งหมด 44 ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

1. แบบใช้ประโยชน์จากโอกาส จำนวน 6 ข้อ
2. แบบนักปฏิบัติ จำนวน 7 ข้อ



3. แบบผู้นำด้านวิชาการ จำนวน 10 ข้อ
4. แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม จำนวน 13 ข้อ
5. แบบยึดหลักจริยธรรม จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบมาตราประมาณค่า (rating scale) ใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ทั้งหมด 37 ข้อ แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ จำนวน 12 ข้อ
2. การจัดกระบวนการเรียนรู้ จำนวน 10 ข้อ
3. การนิเทศการจัดการเรียนการสอน จำนวน 6 ข้อ
4. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู จำนวน 9 ข้อ

## 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบในการวิจัย โดยอาศัยแบบภาวะผู้นำ 5 แบบ ที่ได้จากการแปลหนังสือจากต่างประเทศเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย คือ แบบใช้ประโยชน์จากโอกาส แบบนักปฏิบัติ แบบผู้นำด้านวิชาการ แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม และแบบยึดหลักจริยธรรม และประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู ได้อาศัยกรอบแนวคิดจากภารกิจและขอบข่ายของคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล มี 4 ด้าน คือ การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู

2. การร่างเครื่องมือ ได้รับความช่วยเหลือในการให้คำปรึกษา เสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

3. การนำร่างเรื่องมือให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามและมีการเสนอให้ปรับแก้ความตรงตามเนื้อหามากยิ่งขึ้น จำนวน 5 ข้อ

4. ปรับแก้ไขตามข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญ โดยได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

5. การนำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับครูและผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำนวน 30 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารจำนวน 10 คน และครูผู้สอนจำนวน 20 คน

6. การนำข้อมูลจากเครื่องมือ ฉบับที่ใช้ทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง มาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ตามแบบสัมประสิทธิ์อัลฟ่าได้ค่าความเชื่อมั่น .98 และปรับแก้ไขข้อที่ค่าความเชื่อมั่นต่ำ จำนวน 3 ข้อ ได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก นำไปจัดทำเป็นฉบับที่สมบูรณ์

7. การนำเครื่องมือฉบับที่สมบูรณ์ ไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้เพื่อดำเนินการวิจัยต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ขออนุญาตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม โดยผ่านผู้บริหารสถานศึกษา และขอความอนุเคราะห์ให้ผู้ตอบส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืนให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์ โดยกำหนดช่วงวันที่ส่งคืนภายใน 20 วัน

3.3 ผู้วิจัยประสานงานทางโทรศัพท์ และออกติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ส่งกลับ หลังจากเลยกำหนด จนได้รับแบบสอบถามคืนครบทุกฉบับ

3.4 ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถาม ที่ได้รับคืน และตรวจสอบความสมบูรณ์ ของแบบสอบถาม

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ประมวลผลข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ในการประมวลผล โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

4.1 ตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

4.2 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลการวิเคราะห์ในแต่ละตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยหาค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และนำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้าน แล้วนำเสนอในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวได้ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของบุญชม ศรีสะอาด (2535 : 100) ดังมีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 แปลความว่า มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 แปลความว่า มีระดับการปฏิบัติมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 แปลความว่า มีระดับการปฏิบัติปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 แปลความว่า มีระดับการปฏิบัติน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 แปลความว่า มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้าน แล้วนำเสนอในรูปของตารางประกอบคำบรรยาย ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว ได้ใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายของบุญชม ศรีสะอาด (2535 : 100) ดังมีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 แปลความว่า มีระดับความสำเร็จมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 แปลความว่า มีระดับความสำเร็จมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 แปลความว่า มีระดับความสำเร็จปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 แปลความว่า มีระดับความสำเร็จน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 แปลความว่า มีระดับความสำเร็จน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) สำหรับหลักเกณฑ์ความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2536 : 153) มีดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .8 ขึ้นไป แสดงว่ามีค่าความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .6 – .79 แสดงว่ามีค่าความสัมพันธ์ในระดับมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .4 – .59 แสดงว่ามีค่าความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า .2 – .39 แสดงว่ามีค่าความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าน้อยกว่า .2 ลงมา แสดงว่ามีค่าความสัมพันธ์ในระดับ

ต่ำที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจำแนกเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาชั้น

พื้นฐาน

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ  
ประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

#### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา  
ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม		n = 446	ร้อยละ
1. เพศ	1. ชาย	167	37.40
	2. หญิง	279	62.60
2. ระดับการศึกษา	1. ปริญญาตรี	351	78.70
	2. สูงกว่าปริญญาตรี	95	21.30
3. ประสบการณ์ในการทำงาน	1. น้อยกว่า 10 ปี	177	39.69
	2. 10 – 19 ปี	93	20.85
	3. 20 – 29 ปี	136	30.49
	4. มากกว่า 29 ปี	40	8.97
4. ขนาดของสถานศึกษา	1. สถานศึกษาขนาดเล็ก	229	51.35
	2. สถานศึกษาขนาดกลาง	134	30.04
	3. สถานศึกษาขนาดใหญ่	83	18.61

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากกว่าระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี และอยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็กมากที่สุด

## ตอนที่ 2 แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ปรากฏตามตารางที่ 4.2 ถึง ตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. แบบใช้ประโยชน์จากโอกาส	3.75	0.57	มาก	5
2. แบบนักปฏิบัติ	3.88	0.51	มาก	4
3. แบบผู้นำด้านวิชาการ	3.89	0.48	มาก	3
4. แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม	4.00	0.63	มาก	2
5. แบบยึดหลักจริยธรรม	4.15	0.62	มาก	1
เฉลี่ย	3.93	0.56	มาก	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ ) เมื่อพิจารณาการใช้ภาวะผู้นำแต่ละแบบอยู่ในระดับมากทุกแบบ โดยแบบยึดหลักจริยธรรม มีค่าสูงอันดับแรก ( $\bar{X} = 4.15$ ) รองลงมาคือ แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม และแบบผู้นำด้านวิชาการ ( $\bar{X} = 4.00$  และ 3.98 ตามลำดับ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของแบบใช้ประโยชน์จากโอกาส

แบบใช้ประโยชน์จากโอกาส	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. มีความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานจนสำเร็จ	4.22	0.66	มาก	1
2. มีการคาดคะเนบริบทอนาคต และชักจูงให้ ผู้อื่นคล้อยตาม	3.92	0.71	มาก	3
3. เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ และกำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ด้วยตนเอง	3.55	0.92	มาก	5
4. มีความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิค โดยเฉพาะด้าน การสื่อสารและการจูงใจ	3.79	0.77	มาก	4
5. มีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมาย และวิธีการที่ตนเองกำหนด	4.03	0.83	มาก	2
6. มุ่งเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายของ งานมากกว่าการคำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรม	3.04	1.14	ปานกลาง	6
เฉลี่ย	3.75	0.57	มาก	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบใช้ประโยชน์จากโอกาส ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านที่เกี่ยวกับการมุ่งเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายของงานมากกว่าคำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่เกี่ยวกับมีความมุ่งมั่นทะเยอทะยาน กระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานจนสำเร็จ มีค่าสูงอันดับแรก ( $\bar{X} = 4.22$ ) รองลงมาคือ มีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและวิธีการที่ตนเองกำหนด และมีการคาดคะเนบริบทอนาคต และชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม ( $\bar{X} = 4.03$  และ 3.92 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของแบบนักปฏิบัติ

แบบนักปฏิบัติ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ไม่ได้กำหนดจุดหมาย หรือคาดคะเนสภาพแวดล้อมในการบริหารงานด้วยตนเอง	3.89	0.79	มาก	4
2. ยึดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย จากต้นสังกัดของสถานศึกษา เป็นแนวทางในการบริหารงาน	3.98	0.76	มาก	2
3. มีทักษะเชิงปฏิสัมพันธ์มากกว่าทักษะในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง	3.61	0.72	มาก	7
4. กระตุ้นให้ผู้อื่นยอมรับในวิสัยทัศน์เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติตามเป้าหมาย	3.80	0.75	มาก	6
5. ยึดกฎ ระเบียบ และสายการบังคับบัญชาในการบริหารและสั่งการ	3.92	0.82	มาก	3
6. ปฏิบัติงานตามแนวทางที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด	4.19	0.68	มาก	1
7. ให้รางวัลบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย	3.81	0.89	มาก	5
เฉลี่ย	3.88	0.51	มาก	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบนักปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแนวทางที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด มีค่าสูงอันดับแรก ( $\bar{X} = 4.19$ ) รองลงมาคือ ยึดวิสัยทัศน์เป้าหมาย จากต้นสังกัดของสถานศึกษาเป็นแนวทางในการบริหารงาน และยึดกฎระเบียบและสายการบังคับบัญชาในการบริหารและสั่งการ ( $\bar{X} = 3.98$  และ  $3.92$  ตามลำดับ)



ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของแบบผู้นำด้านวิชาการ

แบบผู้นำด้านวิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ยอมรับในอำนาจและยินยอมปฏิบัติตาม แนวทางที่กำหนดจากส่วนกลาง	4.04	0.66	มาก	2
2. บริหารงานโดยใช้อำนาจตามสายการบังคับ บัญชา ผู้ร่วมงานไม่มีส่วนร่วมในการใช้ ภาวะผู้นำ	3.90	0.83	มาก	6
3. การบริหารงานเน้นการเรียนการสอนตาม สภาพของบริบท	3.90	0.73	มาก	6
4. มีจุดหมายเชิงคุณธรรมจริยธรรม พยายาม ลดช่องว่างระหว่างผู้เรียนที่เก่งกับอ่อน	3.99	0.70	มาก	5
5. จัดการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่น ผู้เรียน สามารถรับรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง	4.00	0.70	มาก	4
6. มีการบริหารที่ลดการควบคุมจากส่วนกลาง หรือต้นสังกัด	3.57	0.80	มาก	10
7. ยอมรับกลยุทธ์การบริหารงานที่อาจไม่ส่งผล ในทันที	3.60	0.66	มาก	9
8. มีการประเมินผู้เรียนด้วยวิธีการอื่น นอกเหนือจากผลการเรียน	3.87	0.74	มาก	8
9. จัดให้ผู้เรียนทุกคนต้องเรียนรู้ในสิ่งที่ สาระสำคัญหรือแก่นของการเรียนรู้	4.02	0.69	มาก	3
10. มีการบริหารที่เน้นทักษะการแก้ปัญหาเพื่อ นำไปใช้ในชีวิตการทำงาน	4.09	0.69	มาก	1
เฉลี่ย	3.89	0.48	มาก	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบผู้นำด้านวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่เกี่ยวกับมีการบริหารที่เน้นทักษะการแก้ปัญหาเพื่อนำไปใช้ในชีวิตการทำงาน มีค่าสูงอันดับแรก ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมาคือ

ยอมรับในอำนาจและยินยอมปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดมาจากส่วนกลาง และจัดให้ผู้เรียนทุกคนต้องเรียนรู้ในสิ่งที่เป็นสาระสำคัญหรือแก่นของการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.04$  และ  $4.02$  ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของแบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม

แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. บริหารงานโดยยึดหลักสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน	4.29	0.67	มาก	1
2. ยึดค่านิยมของชุมชนเป็นหลักทั้งทางด้านการศึกษา และคุณธรรมจริยธรรม	4.01	0.74	มาก	7
3. นำชุมชนให้ตระหนักและลงมือแก้ปัญหาของตนเอง	3.84	0.82	มาก	12
4. สร้างความเข้าใจในแนวทางการศึกษาที่ดี	4.11	0.76	มาก	3
5. เสริมสร้างพลังและจูงใจให้ทุกคนอุทิศตนเพื่อการศึกษา	4.09	0.77	มาก	4
6. มีจุดมุ่งหมายในการบริหารงานอย่างชัดเจน	4.12	0.74	มาก	2
7. มีการบริหารงานที่สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง	4.03	0.79	มาก	6
8. สามารถสร้างผลงานด้านกิจกรรมในชุมชน	3.94	0.82	มาก	8
9. สร้างเสริมค่านิยมร่วมและความร่วมมือในชุมชน	4.07	0.75	มาก	5
10. ตระหนักถึงความสำคัญของบริบทด้านการเมืองและสังคม	3.93	0.71	มาก	9
11. รับผิดชอบในการสร้างค่านิยมของชุมชน	3.91	0.80	มาก	10
12. รับผิดชอบในการสร้างองค์ความรู้ของชุมชน	3.85	0.82	มาก	11
13. รับผิดชอบในการพัฒนาวิถีปฏิบัติของชุมชนที่นำไปสู่การพัฒนาแบบยั่งยืน	3.81	0.78	มาก	13
เฉลี่ย	4.00	0.63	มาก	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่เกี่ยวกับบริหารงาน โดยยึดหลักสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนมีค่าสูงอันดับแรก ( $\bar{X} = 4.29$ ) รองลงมาคือ มีจุดมุ่งหมายในการบริหารงานอย่างชัดเจน และสร้างความเข้าใจในแนวทางการศึกษาที่ดี ( $\bar{X} = 4.12$  และ 4.11 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของแบบยึดหลักจริยธรรม

แบบยึดหลักจริยธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. มีจุดยืนในเชิงคุณธรรมจริยธรรม	4.19	0.71	มาก	2
2. พยายามผลักดันวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จโดยมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.20	0.72	มาก	1
3. เข้าใจความซับซ้อนของบริบทภายนอกและข้อจำกัดของตน	4.07	0.71	มาก	8
4. รับฟังความคิดเห็น และยอมรับทัศนคติที่แตกต่าง	4.13	0.76	มาก	6
5. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมแล้วพัฒนาไปสู่การปฏิบัติจริง	4.19	0.73	มาก	2
6. ทำให้เพื่อนร่วมงานไว้วางใจและทุ่มเทความสามารถให้กับงานอย่างเต็มที่	4.12	0.80	มาก	7
7. ยอมรับความจริงและปรับเปลี่ยนความคิดเห็นเมื่อบริบทเปลี่ยนแปลงไป	4.17	0.71	มาก	4
8. มีความเข้าใจการเมืองที่อาจเป็นปัจจัยเสริมหรือปัจจัยอุปสรรคต่อการบริหารงาน	4.14	0.69	มาก	5
เฉลี่ย	4.15	0.62	มาก	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบยึดหลักจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่เกี่ยวกับพยายาม

ผลักดันวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จ โดยมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีค่าสูงอันดับแรก ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมาคือ มีจุดยืนในเชิงคุณธรรมจริยธรรม และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแล้วพัฒนาไปสู่การปฏิบัติจริง ( $\bar{X} = 4.19$  และ  $4.19$  ตามลำดับ)

### ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏตามตารางที่ 4.8 ถึง ตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ประสิทธิภาพของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

ประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้	3.95	0.58	มาก	4
2. การจัดกระบวนการเรียนรู้	3.99	0.53	มาก	1
3. การนิเทศการจัดการเรียนการสอน	3.98	0.63	มาก	2
4. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู	3.97	0.56	มาก	3
เฉลี่ย	3.97	0.58	มาก	-

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ประสิทธิภาพของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีค่าสูงอันดับแรก ( $\bar{X} = 3.99$ ) รองลงมาคือ ด้านการนิเทศการจัดการเรียนการสอน ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู และด้านการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.98, 3.97$  และ  $3.95$  ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้

การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. มีการวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ก่อน การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้	3.94	0.72	มาก	6
2. ครูมีการวิเคราะห์สาระการเรียนรู้ก่อนการ จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้	3.89	0.77	มาก	10
3. พัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้เหมาะสมกับ ผู้เรียน	3.92	0.71	มาก	8
4. พัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้เหมาะสมกับ ท้องถิ่น	3.86	0.75	มาก	12
5. จัดการเรียนรู้หลากหลาย ครอบคลุม พัฒนาการของผู้เรียน	3.99	0.69	มาก	3
6. จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมี ความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม	4.13	0.70	มาก	1
7. จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนนำไป ประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน	4.02	0.67	มาก	2
8. พัฒนาระบบงานการจัดทำแผนการจัดการ เรียนรู้ ทันสมัยเหมาะสมกับผู้เรียน	3.96	0.72	มาก	4
9. ปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ	3.96	0.71	มาก	4
10. ใช้วิธีการวัดผลประเมินผล และเครื่องมือที่ หลากหลาย	3.90	0.74	มาก	9
11. จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้เน้นการใช้สื่อ นวัตกรรมที่เหมาะสม	3.87	0.73	มาก	11
12. ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งใน และนอกสถานศึกษา	3.93	0.78	มาก	7
เฉลี่ย	3.94	0.57	มาก	-

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับประสิทธิผลของการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ คุณธรรมจริยธรรม มีค่าสูงอันดับแรก ( $\bar{X} = 4.13$ ) รองลงมาคือ จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนนำไปประยุกต์ใช้ ในชีวิตประจำวัน และจัดการเรียนรู้หลากหลายครอบคลุมพัฒนาการของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.02$  และ 3.99 ตามลำดับ )

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของการจัดกระบวนการเรียนรู้

การจัดกระบวนการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ครูจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้สอดคล้องกับ ความสนใจของผู้เรียน	3.89	0.66	มาก	7
2. ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้สอดคล้องกับ ความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน	3.87	0.65	มาก	8
3. ครูส่งเสริมกระบวนการคิดให้กับผู้เรียนอย่าง ต่อเนื่อง	3.96	0.68	มาก	6
4. จัดประสบการณ์จริง และประยุกต์ใช้ใน ชีวิตประจำวัน	3.98	0.65	มาก	4
5. จัดการเรียนรู้ที่ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่ ผู้เรียน	4.23	0.60	มาก	1
6. จัดการเรียนรู้ปลูกฝังค่านิยมอันดีงามของ สังคมไทยแก่ผู้เรียน	4.21	0.64	มาก	2
7. จัดสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา เอื้อต่อการ เรียนรู้ของผู้เรียน	4.11	0.71	มาก	3
8. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายใน ภายนอก เอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้	3.97	0.71	มาก	5
9. นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการจัด กระบวนการเรียนรู้	3.83	0.76	มาก	9
10. ใช้เครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น ในการจัดกระบวนการเรียนรู้	3.78	0.83	มาก	10
เฉลี่ย	3.98	0.53	มาก	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับประสิทธิผลของการจัดกระบวนการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ที่ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่ผู้เรียน มีค่าสูงอันดับแรก ( $\bar{X} = 4.23$ )

รองลงมาคือ จัดการเรียนรู้ปลูกฝังค่านิยมอันดีงามของสังคมไทยแก่ผู้เรียน และจัดสิ่งแวดล้อม  
 ในสถานศึกษาเอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.21$  และ  $4.11$  ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของการนิเทศการจัดการเรียน  
 การสอน

การนิเทศการจัดการเรียนการสอน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. วางแผนการนิเทศร่วมกันเป็นระบบ	3.86	0.79	มาก	5
2. การนิเทศใช้รูปแบบเทคนิควิธีการที่ หลากหลาย	3.80	0.82	มาก	6
3. ครูมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานสอน	4.18	0.64	มาก	1
4. ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาการจัดการ เรียนรู้	4.06	0.69	มาก	2
5. บรรยากาศการนิเทศที่มีลักษณะที่ครูร่วมมือ ช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร	4.03	0.69	มาก	3
6. บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการนิเทศการ เรียนการสอน	3.96	0.80	มาก	4
เฉลี่ย	3.68	0.62	มาก	-

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับประสิทธิผลของการนิเทศการจัดการเรียนการสอน  
 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1  
 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก  
 โดยด้านที่เกี่ยวกับครูมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติการสอน มีค่าสูงอันดับแรก ( $\bar{X} = 4.18$ ) รองลงมา  
 คือ ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และบรรยากาศ การนิเทศมีลักษณะที่ครู  
 ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร ( $\bar{X} = 4.06$  และ  $4.03$  ตามลำดับ)



ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ อันดับที่ ของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. จัดทำแผนพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู อย่าง เป็นระบบ	3.92	0.69	มาก	7
2. ครูเข้ารับการพัฒนาทักษะในการจัดการ เรียนรู้สม่ำเสมอ	4.04	0.66	มาก	3
3. ครูพัฒนาเทคนิคการจัดการเรียนรู้โดยใช้ กระบวนการหลากหลาย	3.96	0.65	มาก	5
4. ครูจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.11	0.67	มาก	2
5. บุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ	4.27	0.66	มาก	1
6. ครูใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการ เรียนรู้	3.83	0.78	มาก	8
7. ครูมีการเผยแพร่องค์ความรู้แก่บุคลากรและ สถานศึกษาอื่น	3.62	0.83	มาก	9
8. ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาการการ จัดการเรียนรู้	4.00	0.65	มาก	4
9. นำผลการประเมินมาพัฒนากระบวนการ จัดการเรียนรู้ของครูอย่างสม่ำเสมอ	3.94	0.69	มาก	6
เฉลี่ย	3.96	0.55	มาก	-

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับประสิทธิผลของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่เกี่ยวกับบุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ มีค่าสูงอันดับแรก ( $\bar{X} = 4.27$ ) รองลงมาคือ ครูจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และครูเข้ารับการพัฒนาทักษะในการจัดการเรียนรู้สม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.11$  และ 4.04 ตามลำดับ)

#### ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำแบบใช้ประโยชน์จากโอกาส แบบนักปฏิบัติ แบบผู้นำด้านวิชาการ แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม และแบบยึดหลักจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ ด้านการนิเทศการจัดการเรียนการสอน และด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.13 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู	ระดับความสัมพันธ์
1. แบบใช้ประโยชน์จากโอกาส	.410**	ปานกลาง
2. แบบนักปฏิบัติ	.456**	ปานกลาง
3. แบบผู้นำด้านวิชาการ	.576**	ปานกลาง
4. แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม	.631**	มาก
5. แบบยึดหลักจริยธรรม	.551**	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	.525**	ปานกลาง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า ในภาพรวมมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .525^{**}$ ) โดยแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทุกแบบ มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาแต่ละแบบพบว่า ทุกแบบมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นแบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรมมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .01 โดยแบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรมมีระดับความสัมพันธ์สูงอันดับแรก ( $r = .631^{**}$ ) รองลงมาคือ แบบผู้นำด้านวิชาการ และแบบยึดหลักจริยธรรม ( $r = .557^{**}$  และ  $.551^{**}$  ตามลำดับ)

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1” ผู้วิจัยสรุปการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

1.1.2 เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 160 คน ครูผู้สอนจำนวน 1,978 คน รวม 2138 คน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 1

2) กลุ่มตัวอย่าง การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan 1970: 607 – 610 อ้างถึงใน ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ 2529 : 458) และใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เลือกกลุ่มตัวอย่าง ได้ผู้บริหารสถานศึกษา 113 คน และครูผู้สอนจำนวน 333 คน รวม 446 คน

**1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (checklist) ใช้สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 อันดับ จำนวน 44 ข้อ ใช้สอบถามแบบภาวะผู้นำ 5 รูปแบบ คือ แบบใช้ประโยชน์จากโอกาส แบบนักปฏิบัติ แบบผู้นำด้านวิชาการ แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม แบบยึดหลักจริยธรรม ตอนที่ 3 แบบมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 อันดับ จำนวน 37 ข้อ ใช้สอบถามประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทดลองใช้กับครูและผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน คือ ผู้บริหารจำนวน 10 คน และครูผู้สอนจำนวน 20 คน ได้ค่าความเชื่อมั่น แบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .98

**1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ขออนุญาตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อเก็บข้อมูลโดยการประสานงานด้วยตนเอง และให้ผู้บริหารสถานศึกษารวบรวมแบบสอบถามส่งคืนทางไปรษณีย์ สถานศึกษาที่ส่งช้ากว่ากำหนด ผู้วิจัยประสานทางโทรศัพท์ และติดตามรับแบบสอบถามด้วยตนเอง

**1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล** ใช้คอมพิวเตอร์ในการประมวลผล ค่าทางสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

- 1) วิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าร้อยละ (%)
- 2) วิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
- 3) วิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
- 4) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

### 1.3 ผลการวิจัย

#### 1.3.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีมากกว่าระดับที่สูงกว่าปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี และอยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็กมากที่สุด

1.3.2 การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยแบบยึดหลักจริยธรรมมีค่าสูงอันดับแรก รองลงมาคือ แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม และแบบผู้นำด้านวิชาการ ตามลำดับ

1.3.3 การศึกษาประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 พบว่า ประสิทธิภาพของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยประสิทธิผลด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีค่าสูงอันดับแรก รองลงมาคือ การนิเทศการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู ตามลำดับ

1.3.4 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ในภาพรวมแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทุกแบบคือ แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม แบบยึดหลักจริยธรรม แบบผู้นำด้านวิชาการ แบบนักปฏิบัติ และแบบใช้ประโยชน์จากโอกาส มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## 2. อภิปรายผล

จากการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญ สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

2.1 ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ที่พบมากที่สุดคือ แบบยึดหลักจริยธรรม ซึ่งอาจเป็นเพราะนโยบายกระทรวงศึกษาธิการเน้นให้ผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมนำความรู้ เป็นแนวทางการบริหาร มีมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ที่เป็นข้อกำหนดที่เกี่ยวกับคุณลักษณะ และคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบอาชีพทางการศึกษา ที่ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตาม มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ ที่เป็นแบบแผนในการประพฤติตนของผู้ประกอบวิชาชีพต้องปฏิบัติตาม และในการบริหารงาน ผู้บริหารใช้หลักการบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่ยึดหลักความโปร่งใส การตรวจสอบคุณภาพภายในภายนอก เพราะต้องรับผิดชอบต่อผลงานที่ปฏิบัติ การบริหารงานที่ใช้ภาวะผู้นำแบบยึดหลักจริยธรรมมีพฤติกรรมกรรมการบริหารสอดคล้องกับทฤษฎี 3 มิติ ของเรดดิน ( Reddin 1970 : 230 อ้างถึงใน Lunenburg and Ornstein 1996 : 144 – 145 ) คือแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก ในการใช้ภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับสนใจทั้งคนและงานเป็นนักงูใจ ตั้งมาตรฐานสูง ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และใช้การบริหารงานเป็นทีม สอดคล้องกับผลวิจัยของยูพา เสนาะพิน (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของการบริหารคุณภาพ โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าแบบแลกเปลี่ยน แอนเดอร์สัน (Anderson 2002 : A) ได้ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนประถมศึกษาสู่การศึกษาวิชาชีพชุมชน โดยเริ่มจากระดับบนสู่ระดับล่าง ผลการวิจัยได้สรุปว่า หลักเบื้องต้นที่สำคัญของผลสำเร็จของโรงเรียนรวมถึงวัฒนธรรมโรงเรียน ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนรูปแบบการศึกษาชุมชน และภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพซึ่งการที่จะทำให้การบริหารงานที่มีประสิทธิผลต้องให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมจึงจะเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น อภิวัฒน์ แสนคุ้ม (2546: 128) ได้ทำการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของการบริหารวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน

ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือประชาธิปไตย เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิผลเป็นส่วนใหญ่ ภาวะผู้นำแบบใช้ประโยชน์จากโอกาสเป็นแบบภาวะผู้นำที่ผลการวิจัยพบน้อยที่สุด ซึ่งอาจเป็นเพราะพฤติกรรมการบริหารงานบางด้านไม่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน คือ เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และกำหนดกลยุทธ์วิสัยทัศน์ด้วยตนเอง มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและวิธีการที่ตนเองกำหนด มุ่งเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายของงานมากกว่าการคำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรม จึงไม่ใช่แนวทางที่ผู้บริหารนำมาใช้มากนัก แต่อย่างไรก็ดี แบบภาวะผู้นำแบบใช้ประโยชน์จากโอกาสก็มีองค์ประกอบที่เป็นประโยชน์ได้แก่ การมีพฤติกรรมกรรมการบริหาร ที่มีความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนสำเร็จ คาดคะเนบริบทอนาคตและชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม มีความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิค โดยเฉพาะด้านการสื่อสารและจูงใจ จึงควรมีการสนับสนุนให้ใช้ภาวะผู้นำแบบใช้ประโยชน์จากโอกาส แต่ต้องมีการพัฒนาอบรมให้ผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจการบริหารที่ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม และการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ก็จะส่งผลให้การบริหารมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้มากยิ่งขึ้น

**2.2 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ที่มีประสิทธิผลสูงเป็นอันดับแรกคือ การจัดการกระบวนการเรียนรู้** ซึ่งอาจเป็นเพราะครูผู้สอนต้องจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้ เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีการพัฒนาตนตามกำหนดมาตรฐานความรู้และมาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพครู ที่เกี่ยวกับด้านการจัดการเรียนรู้ ครูต้องมีทักษะ ความรู้ และสมรรถนะของครูตามมาตรฐานการเรียนรู้ ครูยังได้รับการพัฒนาทักษะด้านจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้มีเทคนิคและวิธีการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีการนิเทศ กำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง มีการไปศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีรูปแบบการจัดการศึกษาแบบพิเศษหรือประสบผลสำเร็จ และสถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายใน และครูจัดการเรียนรู้โดยใช้ทักษะกระบวนการเรียนรู้ ที่หลากหลายและยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงทำให้ผลการวิจัยในด้านการจัดการกระบวนการเรียนรู้พบมากเป็นอันดับแรก ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพของผู้เรียนโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของศิริศักดิ์ วัฒนศิริ (2546:51) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดพัทลุง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดพัทลุงมีพฤติกรรมกรรมการบริหารการจัดการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมากทุกด้าน สนาน นาสมใจ (2547:55-56) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนเทอดไทยวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายโรงเรียนเทิด



ไทยวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 มีการบริหารจัดการเรียนรู้ทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก ปริญญา ธรเสนา (2547:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารที่ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า สภาพการบริหารที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่ศึกษานครพนม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีมาก

**2.3 ผลการวิจัยพบว่า** แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย แต่เมื่อพิจารณารายแบบพบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู มีความสัมพันธ์สูงเป็นอันดับแรก คือ ภาวะผู้นำแบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม สืบเนื่องจากผู้บริหาร บริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใช้หลักการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ การตรวจสอบ การประกันคุณภาพภายในภายนอก และได้พัฒนาตนให้เป็นผู้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ครูผู้สอนมีการพัฒนาตนให้เป็นครูมืออาชีพ ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน อนึ่งผู้บริหารยังมีการบริหารในลักษณะยึดสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน มีการจัดการ ศึกษาตามบริบท นำชุมชนให้แก้ปัญหาด้วยตนเองและให้เข้าใจในแนวทางการศึกษาที่ดี อุทิศตนเพื่อการศึกษา ทำยสุดชุมชนก็เข้าใจการศึกษาชัดเจน จึงเข้ามามีส่วนร่วมในการอุทิศตนเพื่อการศึกษา ทำให้ส่งผลที่ดีต่อการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของยูพาสีนา (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษานในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพด้านผู้สอนในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 อภิวัฒน์ แสนคุ้ม (2546:125-128) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของการบริหารวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สุภชัย โถบำรุง (2545:160) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพ กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน

การที่แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูสูงเป็นอันดับแรกนั้น ผลการวิจัยบ่งชี้ว่าผู้บริหารมีความรู้ ความเข้าใจแนวทางการศึกษาที่ดี ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม เข้าใจชุมชน มุ่งพัฒนาคุณภาพที่สนองต่อความต้องการของชุมชน และท้องถิ่น ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างเต็มที่ ก็ทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิผลสูง ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัด ต้องให้ความสนใจ ในการสรรหาและพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณสมบัติแบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม ก็จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

##### 3.1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

##### 1) หน่วยงานต้นสังกัด

จากการวิจัยนี้พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูสูงกว่าแบบอื่น เพราะมีพฤติกรรมบริหารงานในลักษณะยึดค่านิยมของชุมชนเป็นหลัก ทั้งด้านการศึกษาและคุณธรรมจริยธรรม นำชุมชนให้ตระหนักในการแก้ไขปัญหาของชุมชน สร้างความเข้าใจในแนวทางการศึกษาที่ดี สร้างพลังและแรงจูงใจให้ทุกคนอุทิศตนเพื่อการศึกษา การบริหารงานที่ชัดเจน มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความรับผิดชอบในการสร้างค่านิยม มีความรู้และวิสัยทัศน์ที่ให้ชุมชนยั่งยืน การบริหารงานของผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำแบบนี้ ทำให้การจัดการเรียนรู้ของครู มีประสิทธิผลสูงด้วย ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัด คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรกำหนดนโยบายในการสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะแบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม โดยกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกให้มีคุณสมบัติที่เน้นคุณธรรมจริยธรรม ส่วนการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งอยู่แล้ว หน่วยงานต้นสังกัดควรกำหนดนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารให้มีประสิทธิผลสูงได้แก่ การกำหนดหลักสูตรพัฒนา การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ การกำหนดเกณฑ์การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือวิทยฐานะของผู้บริหาร โดยมุ่งเน้นให้มีข้อกำหนดที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม เป็นข้อกำหนดในการพัฒนา

## 2) สถานศึกษา

สถานศึกษาควรพัฒนาแนวทางการดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ และมีมาตรฐานการศึกษา ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน

### 3.1.2 ข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการบริหารงานโดยใช้ภาวะผู้นำแบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม มากำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดยุทธศาสตร์ วางแผนพัฒนาสถานศึกษา เพราะภาวะผู้นำแบบดังกล่าวจะทำให้ประสิทธิผลของการจัดการเรียนรู้ของครูมีประสิทธิผลสูงเอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้จะสูงขึ้น

## 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

3.2.1 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดให้ผู้บริหารเลือกใช้แบบภาวะผู้นำ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและการบริหารงานที่บรรลุผล

3.2.2 ควรมีการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น เพื่อเป็นข้อเปรียบเทียบกับผลการวิจัยในครั้งนี้ อันจะสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างมีคุณภาพ

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) “ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- กระทรวงศึกษาธิการ (2545) หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
- \_\_\_\_\_ (2545) ภาวะผู้นำการเรียนรู้ช่วยครูสู่ความสำเร็จ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
- \_\_\_\_\_ (2546) คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์
- \_\_\_\_\_ (2546) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้า และพัสดุภัณฑ์
- \_\_\_\_\_ (2546) การจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
- กิตติวดี บุญเชื้อ (2546) รูปแบบการพัฒนาคู่มือโรงเรียน ประสพการณ์จากโรงเรียนในโครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดีการพิมพ์
- จุมพล หนิมพานิช (2543) ผู้นำอำนาจและการเมืองในองค์กร นนทบุรี โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
- เฉิดเฉลา แก้วประเคน (2538) “ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนทางสังคมของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ชัยณรงค์ สุวรรณสาร และรุ่ง แก้วแดง (2546) “แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร” ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 11 หน้า 163 - 216 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2541) ทางสายกลางในการศึกษา กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์วิจิตรวาทธรรม

- ชารี มณีศรี (2538) *การนิเทศการศึกษา* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ศิลปาบรรณาคาร
- เดิม แอ้มเสมอ (2532) *การนิเทศการศึกษา* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์อุรุสภาลาดพร้าว
- ไตรรงค์ เจนการ (2548) *การวัดและประเมินผลอิงมาตรฐานการเรียนรู้ควบคู่กับการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มาร์คเอ็มพรินติ้ง  
การพิมพ์
- ธนพงษ์ รัตนหิรัญ (2548) “พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา  
ในทัศนของครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี  
เขต 1” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*
- นพ วิทยพัฒน์ (2548) *การประเมินวิทยฐานะ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ธรรมสาร
- นรา สมประสงค์ (2537) “การนิเทศการศึกษาระดับปฐมวัย” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา  
สัมมนาการศึกษาปฐมวัย หน่วยที่ 11 หน้า 197-202 นนทบุรี มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์*
- นิรมล ศตวุฒิ (2546) “เมื่อครูเป็นผู้จัดการ หรืออำนวยความสะดวก” *วารสารข้าราชการครู 23,*  
4 (กรกฎาคม - กันยายน) : 15-17
- บันลือ พุกกะวัน (2536) *การนิเทศภายในโรงเรียน* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทย  
วัฒนาพานิช
- บุญชม ศรีสะอาด (2535) *การวิจัยเบื้องต้น* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์สุวีริยาสาส์น
- บุญทัน ดอกไธสง (2540) *การจัดการองค์การ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย
- ประเวศ วะสี (2541) *ภาวะผู้นำพหุสภาพในสังคม และวิถีแก้ไข* กรุงเทพมหานคร  
พิมพ์แสงพรินติ้งเซนเตอร์
- ปริญญา ธรเสนา (2547) “การบริหารที่ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา  
ในเขตพื้นที่การศึกษานครพนม” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543) *การนิเทศการสอนเบื้องต้น* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ศูนย์  
สื่อการพิมพ์
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2529) *การวิจัยประเมินผล : หลักการและกระบวนการ* กรุงเทพมหานคร  
การพิมพ์พระนคร

- สุสติ ภูอินทร์ (2545) “ครูในฐานะผู้จัดการเรียนรู้” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาบริบททางการศึกษา* หน่วยที่ 10 หน้า 7-11 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์
- พรรณทิพา แพทย์พิทักษ์ (2548) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การบุคลากรโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระบาด” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*
- พัชรี จิรจรัสชัย (2545) “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรีตามการรับรู้ของครู” *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี*
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2536) *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์* กรุงเทพมหานคร ฟิงเกอร์ปริ้นเตอร์แอนคัมมิตี
- พันธุ์ทวี ไสยมรรคา (2532) *นวัตกรรมการเรียนการสอนและการนิเทศการศึกษา* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
- พิภพ วังเงิน (2547) *พฤติกรรมองค์กร* กรุงเทพมหานคร อักษรพิทยาการพิมพ์
- ยงยุทธ เกษสาคร (2544) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ยุพา เสนาะพิน (2546) “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ธนรัชการพิมพ์
- รัชনীย์ พรรณพานิช (2532) *ผู้บริหาร : การนิเทศภายใน* กรุงเทพมหานคร อมรินทร์พริ้นติ้งกรุ๊ป
- ราชบัณฑิตยสถาน (2546) *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542* กรุงเทพฯ นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์
- รุ่ง แก้วแดง (2540) *ประวัติการศึกษาไทย* กรุงเทพมหานคร พิมพ์แอมพริ้นติ้งเซนเตอร์
- \_\_\_\_\_ (2546) *โรงเรียนนิติบุคคล* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช

- รุ่ง แก้วแดง .(2546) “ประสิทธิผลการบริหารการศึกษา” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน่วยที่ 11 หน้า 182-185 นนทบุรี พิมพ์ครั้งที่ 4 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- วิเชียร วิทยอุดม (2548) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ไชยเท็กซ์การพิมพ์
- วิไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2540) *หลักการนิเทศการศึกษา* กรุงเทพมหานคร อารต์กราฟิการพิมพ์
- ศิริพร พิมพ์ทีป (2542) “ประสิทธิผลการบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต* แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ศิริศักดิ์ วัฒนศิริ (2546) “พฤติกรรมกรรมการบริหารการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดพัทลุง” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต* แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ศุภชัย โอบำรุง (2545) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีวะกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร” *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต* สาขาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏสกลนคร
- สังัด อุทรานันท์ (2530) *หลักการนิเทศการศึกษา* กรุงเทพมหานคร มิตรสยามการพิมพ์
- สนาน นาสมใจ (2547) “การบริหารจัดการการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายโรงเรียนเทอดไทยวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต* แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สมนึก ชาติทอง (2548) *เทคนิคการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา* นครปฐม เพชรเกษมการพิมพ์
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 (2546) *แนวทางการดำเนินงานปฏิรูปกระบวนการสู่การปฏิบัติ สระแก้ว (อัคราเนา)*
- \_\_\_\_\_ (2547) *ชุดฝึกอบรมการปรับกระบวนการทัศน์ และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สระแก้ว (อัคราเนา)*
- \_\_\_\_\_ (2548) *แนวทางการดำเนินงานปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ สู่การปฏิบัติ สระแก้ว (อัคราเนา)*
- \_\_\_\_\_ (2548) *รายงานการจัดการศึกษาประจำปีงบประมาณ 2549 สระแก้ว (อัคราเนา)*
- \_\_\_\_\_ (2549) *ข้อมูลสถิติครูและบุคลากรทางการศึกษา สระแก้ว (อัคราเนา)*



- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต1. (2549) แหล่งท่องเที่ยวเพื่อการเรียนรู้จังหวัดสระแก้ว  
สระแก้ว ช.ดำรงชัยการพิมพ์  
\_\_\_\_\_ (2550) รายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามสภาพจริง ปีการศึกษา 2549 สระแก้ว  
ช. ดำรงชัยการพิมพ์
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( 2545 ) แหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาและชุมชน  
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์การศาสนา  
\_\_\_\_\_ (2547) การใช้แหล่งเรียนรู้ใน โรงเรียนและชุมชน กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภา  
ลาดพร้าว  
\_\_\_\_\_ (2549) แผนการจัดการเรียนรู้บูรณาการ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย  
\_\_\_\_\_ (2549) แนวทางการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย  
\_\_\_\_\_ (2549) คู่มือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการครูเพื่อให้มีหรือเลื่อนขั้นวิทยฐานะครู  
ชำนาญการพิเศษ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่ง  
ประเทศไทย
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2541) แนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพและ  
รับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชน กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2546) รายงานปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน กรุงเทพมหานคร  
อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549) คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
- ถ้าลี รักสุทธิ (2546) แผนการจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระภาษาไทย ช่วงชั้นที่ 2 กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา
- สุคนธ์ ตินธพานนท์ และคณะ (2545) การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ  
กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์
- สุทธนู ศรีไสย์ (2537) หลักการนิเทศการศึกษา กรุงเทพ โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- สุธรรม สุบรรณาจ (2546) “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลในการประกันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543) “ผู้บริหารกับการสร้างคุณภาพของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ” *วารสารวิชาการ* 3, 10 (เดือนตุลาคม – ธันวาคม) : 7
- สุวิมล ว่องวานิช (2543) *การวิจัยและพัฒนาระบบประเมินภายในสถานศึกษา* กรุงเทพมหานคร วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น
- \_\_\_\_\_. (2546) *การประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546) “การวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา* หน่วยที่ 9 หน้า 63- 65 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- \_\_\_\_\_. (2547) “ภาวะผู้นำ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา* หน่วยที่ 5 หน้า 76 - 85 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
- โสธร บุญเลิศ (2546) “การศึกษาประสิทธิผลของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในจังหวัดบุรีรัมย์” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- อภิวัฒน์ แสนคุ้ม (2546) “ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- อาคม วัดไชสง (2547) *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา* สงขลา พิมพ์ลักษณ์
- Anderson, Alyce Patdrical (2002) “Transforming an Elementary School Into a Professional Learning Community Through a Top – Down Initiative.” Ed.D.Rowan University, Dissertation Abstracts International.
- Bottery, Mike. (2004). *The Challenges of Educational Leadership*. London : Paul Chapman.
- Epps, Caroynd D. (2002). Examining the Leadership Impact of a Principal on Student Achievement. Dissertation Abstracts Online.

- Felton, S.L. (1995). *Transactional and Transformational Leadership and Teacher Job Satisfaction*. Doctoral Dissertation, Department of Philosophy Science, The University of Mississippi.
- Lunenburg, Fred C. and Onstein, Allan C. (1996) *Educational Administration: Concepts and Practices*. Belmont, California : Wadsworth Publishing Company.
- Lucks, Howard Jay. (2002). "Transformational Leadership and Teacher Motivation Across New York City Public School." Ed.D. St. John's University New York School of Education and Human Services, Dissertation Abstracts International.
- Migler, Jerome Roy. (1992). "Selected Leadership Attributes and Styles of Administrators In Exemplary Vocational Education Institutions and Administrators In Minnesota Technical Colleges." Ph.D. Disseration, University of Minnisota. Dissertation Abstracts International.
- Morphet, Edgar L. and Others ( 1982 ) *Educational Organization and Administration*. 4 th ed. Englewood Cliffs, N .J.: Prentice – Hall .
- Owens, Robert G. (2004) *Organizational Behavior in Education : Adaptive Leadership and School Reform*. Boston : Pearson Education, Inc.
- Philbin, Leo Patrick. (2001). "Transformational Leadership and The Secondary School Principal" Ph.D. Purdue University, Dissertation Abstracts International.
- Reddin, William J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York : Mcgraw – Hill.
- Schulman, Jennifer. (2002). The Effects of Leadership Styles and School Climate on Student Achievement. Dissertation Abstracts Online.

**ภาคผนวก**

**ภาคผนวก ก**

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาเครื่องมือ**

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาเครื่องมือ

1. ชื่อ ดร.พีระ รัตนวิจิตร  
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนอนุบาลระยอง อ.เมือง จ.ระยอง  
 วุฒิการศึกษา การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี , อาจารย์พิเศษ  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลานครินทร์ วิทยาเขตบริหารรัฐกิจ
2. ชื่อ นายลือชัย วงศ์ทอง  
 สถานที่ทำงาน อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ศูนย์การศึกษา-  
 จันทบุรี  
 วุฒิการศึกษา พัฒนศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต เอกวิเคราะห์และการวางแผน  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ นักวิจัยแห่งชาติ รหัส 42-00-0003
3. ชื่อ นายเรือง จันทพันธ์  
 สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1  
 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต เอกบริหารการศึกษา  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ด้านการบริหาร และการวิจัย
4. ชื่อ นายไสว สาริบท  
 สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1  
 วุฒิการศึกษา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต เอกบริหารการศึกษา  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ ด้านการบริหาร และการวิจัย
5. ชื่อ นายสุจินต์ ศรีสรवल  
 สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1  
 วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต เอกบริหารการศึกษา  
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ เป็นหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์เขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว  
 เขต 1 มีความชำนาญด้านการจัดการเรียนการสอน และการวิจัย

## ภาคผนวก ข

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**เรื่อง** ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 เพื่อนำผลวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา และจัดการเรียนรู้ของครูให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบภาวะผู้นำกับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา

3. ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามนี้ ทุกตอนตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในภาพรวม จะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตรงกับความเป็นจริงให้มากที่สุด

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้มา ณ โอกาสนี้

นายคำนึ่ง แก้วอนันต์

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา

สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="checkbox"/> 1. ชาย <input type="checkbox"/> 2. หญิง	<input type="checkbox"/> 02
2.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 3. สูงกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> 03
3.	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 10 ปี <input type="checkbox"/> 2. 10 – 19 ปี <input type="checkbox"/> 3. 20 – 29 ปี <input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 29 ปี	<input type="checkbox"/> 04
4.	ขนาดของสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 1. สถานศึกษาขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 300 คน) <input type="checkbox"/> 2. สถานศึกษาขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 301 – 600 คน) <input type="checkbox"/> 3. สถานศึกษาขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 601 คนขึ้นไป)	<input type="checkbox"/> 05

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

**เรื่อง** ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 เพื่อนำผลวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา และจัดการเรียนรู้ของครูให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบภาวะผู้นำกับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา

3. ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามนี้ ทุกตอนตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในภาพรวม จะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตรงกับความเป็นจริงให้มากที่สุด

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้มา ณ โอกาสนี้

นายคำนึ่ง แก้วอนันต์

นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารการศึกษา

สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="checkbox"/> 1. ชาย <input type="checkbox"/> 2. หญิง	<input type="checkbox"/> 02
2.	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> 3. สูงกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> 03
3.	ประสบการณ์ในการทำงาน <input type="checkbox"/> 1. น้อยกว่า 10 ปี <input type="checkbox"/> 2. 10 – 19 ปี <input type="checkbox"/> 3. 20 – 29 ปี <input type="checkbox"/> 4. มากกว่า 29 ปี	<input type="checkbox"/> 04
4.	ขนาดของสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 1. สถานศึกษาขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 300 คน) <input type="checkbox"/> 2. สถานศึกษาขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 301 – 600 คน) <input type="checkbox"/> 3. สถานศึกษาขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 601 คนขึ้นไป)	<input type="checkbox"/> 05

**ตอนที่ 2** การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา

**คำชี้แจง** ให้ท่านพิจารณาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติ

**ตัวอย่าง**

ข้อที่	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
0	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่กำหนด วัสดุทัศนของสถานศึกษด้วยตนเอง	✓				

**จากตัวอย่าง** ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องมากที่สุด หมายความว่า ผู้ตอบมีความเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา แสดงพฤติกรรมเกี่ยวกับการกำหนดวัสดุทัศนด้วยตนเองมากที่สุด

...

ข้อ ที่	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
1	<b>แบบใช้ประโยชน์จากโอกาส</b> มีความมุ่งมั่น ทะเยอทะยาน กระตือรือร้น ใน การปฏิบัติงานจนสำเร็จ						<input type="checkbox"/> 06
2	มีการคาดคะเนบริบทขนาด และชักจูงให้ ผู้อื่นคล้อยตาม						<input type="checkbox"/> 07
3	เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ และกำหนดกลยุทธ์สู่ วิสัยทัศน์ด้วยตนเอง						<input type="checkbox"/> 08
4	มีความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิค โดยเฉพาะด้าน การสื่อสารและการจูงใจ						<input type="checkbox"/> 09
5	มีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายและ วิธีการที่ตนเองกำหนด						<input type="checkbox"/> 10
6	มุ่งเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมายของงาน มากกว่าการคำนึงถึงคุณธรรมจริยธรรม						<input type="checkbox"/> 11
	<b>แบบนักปฏิบัติ</b>						
7	ไม่ได้กำหนดจุดหมาย หรือคาดคะเน สภาพแวดล้อมในการบริหารงานด้วยตนเอง						<input type="checkbox"/> 12
8	ยึดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย จากต้นสังกัดของ สถานศึกษาเป็นแนวทางในการบริหารงาน						<input type="checkbox"/> 13
9	มีทักษะเชิงปฏิสัมพันธ์มากกว่าทักษะในการ กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง						<input type="checkbox"/> 14
10	กระตุ้นให้ผู้อื่นยอมรับในวิสัยทัศน์เพื่อจูงใจ ให้ปฏิบัติตามเป้าหมาย						<input type="checkbox"/> 15
11	ยึดกฎ ระเบียบ และสายการบังคับบัญชาใน การบริหารและสั่งการ						<input type="checkbox"/> 16

ข้อ ที่	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
12	ปฏิบัติงานตามแนวทางที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด						<input type="checkbox"/> 17
13	ให้รางวัลบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย						<input type="checkbox"/> 18
14	<b>แบบผู้นำด้านวิชาการ</b> ยอมรับในอำนาจและยินยอมปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดจากส่วนกลาง						<input type="checkbox"/> 19
15	บริหารงานโดยใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา ผู้ร่วมงานไม่มีส่วนร่วมในการใช้ภาวะผู้นำ						<input type="checkbox"/> 20
16	การบริหารงานเน้นการเรียนการสอนตามสภาพของบริษัท						<input type="checkbox"/> 21
17	มีจุดหมายเชิงคุณธรรมจริยธรรม พยายามลดช่องว่างระหว่างผู้เรียนที่เก่งกับอ่อน						<input type="checkbox"/> 22
18	จัดการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่น ผู้เรียนสามารถรับรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง						<input type="checkbox"/> 23
19	มีการบริหารที่ลดการควบคุมจากส่วนกลางหรือต้นสังกัด						<input type="checkbox"/> 24
20	ยอมรับกลยุทธ์การบริหารงานที่อาจไม่ส่งผลในทันที						<input type="checkbox"/> 25
21	มีการประเมินผู้เรียนด้วยวิธีการอื่นนอกเหนือจากผลการเรียน						<input type="checkbox"/> 26
22	จัดให้ผู้เรียนทุกคนต้องเรียนรู้ในสิ่งที่เป็สาระสำคัญหรือแก่นของการเรียนรู้						<input type="checkbox"/> 27
23	มีการบริหารที่เน้นทักษะการแก้ปัญหาเพื่อนำไปใช้ในชีวิตการทำงาน						<input type="checkbox"/> 28

ข้อ ที่	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
24	แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม บริหารงาน โดยยึดหลักสถานศึกษาเป็นส่วน หนึ่งของชุมชน						<input type="checkbox"/> 29
25	ยึดค่านิยมของชุมชนเป็นหลักทั้งทางด้าน การศึกษา และคุณธรรมจริยธรรม						<input type="checkbox"/> 30
26	นำชุมชนให้ตระหนักและลงมือแก้ปัญหาของ ตนเอง						<input type="checkbox"/> 31
27	สร้างความเข้าใจในแนวทางการศึกษาที่ดี						<input type="checkbox"/> 32
28	เสริมสร้างพลังและจงใจให้ทุกคนอุทิศตนเพื่อ การศึกษา						<input type="checkbox"/> 33
29	มีจุดมุ่งหมายในการบริหารงานอย่างชัดเจน						<input type="checkbox"/> 34
30	มีการบริหารงานที่สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง						<input type="checkbox"/> 35
31	สามารถสร้างผลงานด้านกิจกรรมในชุมชน						<input type="checkbox"/> 36
32	สร้างเสริมค่านิยมร่วมและความร่วมมือใน ชุมชน						<input type="checkbox"/> 37
33	ตระหนักถึงความสำคัญของบริบทด้าน การเมืองและสังคม						<input type="checkbox"/> 38
34	รับผิดชอบในการสร้างค่านิยมของชุมชน						<input type="checkbox"/> 39
35	รับผิดชอบในการสร้างองค์ความรู้ของชุมชน						<input type="checkbox"/> 40
36	รับผิดชอบในการพัฒนาวิถีปฏิบัติชุมชนที่ นำไปสู่การพัฒนาแบบยั่งยืน						<input type="checkbox"/> 41
37	แบบยึดหลักจริยธรรม มีจุดยืนในเชิงคุณธรรมจริยธรรม						<input type="checkbox"/> 42
38	พยายามผลักดันวิสัยทัศน์สู่ความสำเร็จโดยมี การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น						<input type="checkbox"/> 43

ข้อ ที่	รายการ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
39	เข้าใจความซับซ้อนของบริบทภายนอกและ ข้อจำกัดของตน						<input type="checkbox"/> 44
40	รับฟังความคิดเห็น และยอมรับทัศนคติที่ แตกต่าง						<input type="checkbox"/> 45
41	สร้างวิสัยทัศน์ร่วมแล้วพัฒนาไปสู่การปฏิบัติ จริง						<input type="checkbox"/> 46
42	ทำให้เพื่อนร่วมงานไว้วางใจและทุ่มเท ความสามารถให้กับงานอย่างเต็มที่						<input type="checkbox"/> 47
43	ยอมรับความจริงและปรับเปลี่ยนความคิดเห็น เมื่อบริบทเปลี่ยนแปลงไป						<input type="checkbox"/> 48
44	มีความเข้าใจการเมืองที่อาจเป็นปัจจัยเสริม หรือปัจจัยอุปสรรคต่อการบริหารงาน						<input type="checkbox"/> 49

...



**ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา**

**คำชี้แจง** ให้ท่านพิจารณาระดับความสำเร็จของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษา  
ของท่านตามความเป็นจริงและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความสำเร็จ

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
1	การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ มีการวิเคราะห์ผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ก่อน การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้						<input type="checkbox"/> 50
2	ครูมีการวิเคราะห์สาระการเรียนรู้ก่อนการ จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้						<input type="checkbox"/> 51
3	พัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้เหมาะสมกับผู้เรียน						<input type="checkbox"/> 52
4	พัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้เหมาะสมกับ ท้องถิ่น						<input type="checkbox"/> 53
5	จัดการเรียนรู้หลากหลาย ครอบคลุม พัฒนาการของผู้เรียน						<input type="checkbox"/> 54
6	จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม						<input type="checkbox"/> 55
7	จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ผู้เรียนนำไป ประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน						<input type="checkbox"/> 56
8	พัฒนากระบวนการจัดทำแผนการจัดการ เรียนรู้ ทันสมัยเหมาะสมกับผู้เรียน						<input type="checkbox"/> 57
9	ปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ						<input type="checkbox"/> 58
10	ใช้วิธีการวัดผลประเมินผล และเครื่องมือที่ หลากหลาย						<input type="checkbox"/> 59
11	จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้เน้นการใช้สื่อ นวัตกรรมที่เหมาะสม						<input type="checkbox"/> 60

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
12	ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งใน และนอกสถานศึกษา						<input type="checkbox"/> 61
13	การจัดการกระบวนการเรียนรู้ ครูจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้สอดคล้องกับ ความสนใจของผู้เรียน						<input type="checkbox"/> 62
14	ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้สอดคล้องกับความ สนใจความถนัดของผู้เรียน						<input type="checkbox"/> 63
15	ครูส่งเสริมกระบวนการคิดให้กับผู้เรียนอย่าง ต่อเนื่อง						<input type="checkbox"/> 64
16	จัดประสบการณ์จริง และประยุกต์ใช้ใน ชีวิตประจำวัน						<input type="checkbox"/> 65
17	จัดการเรียนรู้ที่ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมแก่ ผู้เรียน						<input type="checkbox"/> 66
18	จัดการเรียนรู้ปลูกฝังค่านิยมอันดีงามของ สังคมไทยแก่ผู้เรียน						<input type="checkbox"/> 67
19	จัดสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษา เอื้อต่อการ เรียนรู้ของผู้เรียน						<input type="checkbox"/> 68
20	พัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายใน ภายนอก เอื้อต่อ การจัดการกระบวนการเรียนรู้						<input type="checkbox"/> 69
21	นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการจัด กระบวนการเรียนรู้						<input type="checkbox"/> 70
22	ใช้เครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ท้องถิ่น ใน การจัดการกระบวนการเรียนรู้						<input type="checkbox"/> 71
23	การนิเทศการจัดการเรียน การสอน วางแผนการนิเทศร่วมกันเป็นระบบ						<input type="checkbox"/> 72
24	การนิเทศใช้รูปแบบเทคนิควิธีการที่ หลากหลาย						<input type="checkbox"/> 73

ข้อ ที่	รายการ	ระดับความสำเร็จ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
25	ครูมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานสอน						<input type="checkbox"/> 74
26	ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้						<input type="checkbox"/> 75
27	บรรยากาศการนิเทศที่มีลักษณะที่ครูร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร						<input type="checkbox"/> 76
28	บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการนิเทศการเรียนการสอน						<input type="checkbox"/> 77
29	การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูจัดทำแผนพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครูอย่างเป็นระบบ						<input type="checkbox"/> 78
30	ครูเข้ารับการพัฒนาทักษะในการจัดการเรียนรู้สม่ำเสมอ						<input type="checkbox"/> 79
31	ครูพัฒนาเทคนิคการจัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการหลากหลาย						<input type="checkbox"/> 80
32	ครูจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ						<input type="checkbox"/> 81
33	บุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ						<input type="checkbox"/> 82
34	ครูใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้						<input type="checkbox"/> 83
35	ครูมีการเผยแพร่องค์ความรู้แก่บุคลากรและสถานศึกษาอื่น						<input type="checkbox"/> 84
36	ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้						<input type="checkbox"/> 85
37	นำผลการประเมินมาพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ของครูอย่างสม่ำเสมอ						<input type="checkbox"/> 86

**ภาคผนวก ก**

**ตารางค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์**

### ตารางความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ตารางที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู				รวมเฉลี่ย
	ด้านการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้	ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้	ด้านการนิเทศการจัดการเรียนการสอน	ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู	
1. แบบใช้ประโยชน์จากโอกาส	.417**	.416**	.416**	.393**	.410**
2. แบบนักปฏิบัติ	.468**	.404**	.495**	.460**	.457**
3. แบบผู้นำด้านวิชาการ	.588**	.572**	.589**	.562**	.577**
4. แบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรม	.639**	.616**	.661**	.611**	.631**
5. แบบยึดหลักคุณธรรม	.554**	.564**	.565**	.523**	.551**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

**ตารางที่ 2** ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำแบบใช้ประโยชน์จากโอกาสกับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

ประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
1. การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้	.417**	ปานกลาง
2. การจัดกระบวนการเรียนรู้	.416**	ปานกลาง
3. การนิเทศการจัดการเรียนการสอน	.416**	ปานกลาง
4. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู	.393**	ต่ำ
รวมเฉลี่ย	.410**	-

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

**ตารางที่ 3** ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำแบบนักปฏิบัติกับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

ประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
1. การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้	.468**	ปานกลาง
2. การจัดกระบวนการเรียนรู้	.404**	ปานกลาง
3. การนิเทศการจัดการเรียนการสอน	.495**	ปานกลาง
4. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู	.460**	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	.457**	ปานกลาง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

ตารางที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำด้านวิชาการกับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

ประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
1. การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้	.588**	ปานกลาง
2. การจัดกระบวนการเรียนรู้	.572**	ปานกลาง
3. การนิเทศการจัดการเรียนการสอน	.589**	ปานกลาง
4. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู	.562**	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	.577**	ปานกลาง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

ตารางที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำชุมชนด้านคุณธรรมกับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

ประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
1. การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้	.639**	มาก
2. การจัดกระบวนการเรียนรู้	.616**	มาก
3. การนิเทศการจัดการเรียนการสอน	.661**	มาก
4. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู	.611**	มาก
รวมเฉลี่ย	.631**	มาก

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

ตารางที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำแบบยึดหลักคุณธรรมกับประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

ประสิทธิผลของการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของครู	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
1. การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้	.554**	ปานกลาง
2. การจัดกระบวนการเรียนรู้	.564**	ปานกลาง
3. การนิเทศการจัดการเรียนการสอน	.565**	ปานกลาง
4. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของครู	.523**	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	.551**	ปานกลาง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01



ภาคผนวก ง

ตารางค่าความเชื่อมั่น

**ค่าความเชื่อมั่น**  
**(Reliability Statistics)**

Cronbach's Alpha	N of Items
.980	81

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อ 1	316.52	1361.616	.524	.979
ข้อ 2	316.82	1359.192	.531	.979
ข้อ 3	317.19	1368.456	.272	.980
ข้อ 4	316.95	1357.766	.519	.979
ข้อ 5	316.71	1361.614	.414	.980
ข้อ 6	317.70	1372.647	.165	.980
ข้อ 7	316.85	1367.834	.329	.980
ข้อ 8	316.76	1364.778	.400	.980
ข้อ 9	317.13	1367.487	.368	.980
ข้อ 10	316.94	1356.499	.557	.979
ข้อ 11	316.82	1365.433	.358	.980
ข้อ 12	316.55	1364.815	.446	.980
ข้อ 13	316.93	1351.123	.550	.979
ข้อ 14	316.70	1367.421	.407	.980
ข้อ 15	316.84	1366.715	.332	.980
ข้อ 16	316.84	1359.890	.507	.979
ข้อ 17	316.75	1356.553	.592	.979
ข้อ 18	316.74	1355.121	.617	.979
ข้อ 19	317.17	1363.141	.407	.980
ข้อ 20	317.14	1359.983	.557	.979
ข้อ 21	316.87	1355.279	.583	.979
ข้อ 22	316.72	1358.612	.560	.979
ข้อ 23	316.65	1353.131	.671	.979
ข้อ 24	316.45	1354.509	.661	.979
ข้อ 25	316.73	1353.298	.619	.979

...	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อ 26	316.89	1345.956	.682	.979
ข้อ 27	316.63	1346.562	.728	.979
ข้อ 28	316.65	1346.589	.711	.979
ข้อ 29	316.62	1347.760	.722	.979
ข้อ 30	316.71	1344.777	.726	.979
ข้อ 31	316.80	1348.199	.647	.979
ข้อ 32	316.67	1348.717	.693	.979
ข้อ 33	316.81	1353.530	.644	.979
ข้อ 34	316.83	1346.618	.687	.979
ข้อ 35	316.89	1345.051	.699	.979
ข้อ 36	316.93	1347.804	.686	.979
ข้อ 37	316.55	1356.095	.595	.979
ข้อ 38	316.54	1352.500	.655	.979
ข้อ 39	316.67	1357.366	.572	.979
ข้อ 40	316.61	1353.282	.603	.979
ข้อ 41	316.55	1350.167	.686	.979
ข้อ 42	316.62	1348.160	.659	.979
ข้อ 43	316.57	1352.524	.665	.979
ข้อ 44	316.60	1355.315	.625	.979
ข้อ 45	316.80	1353.766	.626	.979
ข้อ 46	316.85	1350.827	.641	.979
ข้อ 47	316.82	1351.553	.683	.979
ข้อ 48	316.88	1351.185	.654	.979
ข้อ 49	316.75	1350.666	.715	.979
ข้อ 50	316.61	1351.236	.702	.979
ข้อ 51	316.72	1353.174	.691	.979
ข้อ 52	316.78	1347.707	.745	.979
ข้อ 53	316.78	1348.452	.739	.979
ข้อ 54	316.84	1347.833	.723	.979
ข้อ 55	316.87	1349.006	.709	.979
ข้อ 56	316.81	1351.882	.613	.979
ข้อ 57	316.85	1351.909	.722	.979
ข้อ 58	316.87	1354.377	.682	.979

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ឃ្ល 59	316.78	1355.934	.620	.979
ឃ្ល 60	316.76	1355.439	.660	.979
ឃ្ល 61	316.51	1360.304	.608	.979
ឃ្ល 62	316.53	1358.676	.609	.979
ឃ្ល 63	316.63	1352.918	.658	.979
ឃ្ល 64	316.77	1354.520	.625	.979
ឃ្ល 65	316.91	1353.599	.602	.979
ឃ្ល 66	316.96	1347.571	.644	.979
ឃ្ល 67	316.88	1344.467	.734	.979
ឃ្ល 68	316.94	1341.942	.749	.979
ឃ្ល 69	316.56	1355.290	.680	.979
ឃ្ល 70	316.68	1350.618	.719	.979
ឃ្ល 71	316.71	1350.525	.726	.979
ឃ្ល 72	316.78	1344.843	.714	.979
ឃ្ល 73	316.82	1350.213	.733	.979
ឃ្ល 74	316.70	1353.400	.698	.979
ឃ្ល 75	316.78	1352.407	.723	.979
ឃ្ល 76	316.63	1356.297	.628	.979
ឃ្ល 77	316.47	1358.699	.582	.979
ឃ្ល 78	316.91	1351.914	.615	.979
ឃ្ល 79	317.12	1350.215	.603	.979
ឃ្ល 80	316.74	1353.211	.708	.979
ឃ្ល 81	316.80	1350.295	.725	.979

**ภาคผนวก จ**

**สำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย**



ที่ ศบ 0522.16(บ) / 316

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 2 กรกฎาคม 2550

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

เนื่องด้วย นายคำนึ่ง แก้วอนันต์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา  
บริหารการศึกษา สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการ  
จัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำนวน 113 โรงเรียน ทั้งนี้ จะมีให้เป็นการรบกวนเวลาเรียนตามปกติ  
ของนักเรียน และผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอ  
ขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิทวธีรานนท์)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870

โทรสาร 0 2503 3566 - 7



ที่ ศธ 0522.16(บ) / 41

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 5 มีนาคม 2550.

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายคำนิง แก้วอนันต์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา  
บริหารการศึกษา สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการ  
จัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1  
ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยโดยการเก็บข้อมูลจาก  
สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำนวน 10 โรงเรียน ทั้งนี้ จะมีให้เป็น  
การรบกวนเวลาเรียนตามปกติของนักเรียน และผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือ  
ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และของ  
ขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิทวธีรานนท์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870

โทรสาร 0 2503 3566 - 7



ที่ ศบ 0522.16(บ) / ๕๐

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.พีระ รัตนวิจิตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายคำนิง แก้วอนันต์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหาร การศึกษา สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการ จัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวนี้ นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และ ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่ จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทาง สาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและ ให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษา จะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวรนิรันต)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870

โทรสาร 0 2503 3566 - 7





ที่ ศษ 0522.16(บ) / ๘1

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายถือชัย วงศ์ทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายคำนิง แก้วอนันต์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหาร  
การศึกษา สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการ  
จัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1  
ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวให้นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และ  
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่  
จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทาง  
สาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและ  
ให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษา  
จะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิทวธีรานนท์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870

โทรสาร 0 2503 3566 - 7



ที่ ศธ 0522.16(บ) / 4๕

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช  
ตำบลบางพลู อำเภอป่าเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายเรือง จันทพันธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายคำนิง แก้วอนันต์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหาร  
การศึกษา สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการ  
จัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1  
ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวให้นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และ  
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่  
จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทาง  
สาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและ  
ให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษา  
จะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิทวธีรานนท์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870

โทรสาร 0 2503 3566 - 7



ที่ ศบ 0522.16(บ) / 45

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายไสว สาริบท

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายคำนิง แก้วอนันต์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหาร  
การศึกษา สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการ  
จัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1  
ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และ  
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่  
จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทาง  
สาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและ  
ให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษา  
จะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
จึงขอขอบพระคุณ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิทวธีรานนท์)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870

โทรสาร 0 2503 3566 - 7



ที่ ศธ 0522.16(บ) /4๕

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายสุจินต์ ศรีสรवल

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นายคำนึ่ง แก้วอนันต์ นักศึกษาหลักสูตรบัณฑิตศึกษา แขนงวิชา บริหาร  
การศึกษา สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์  
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของการพัฒนาการ  
จัดการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1  
ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และ  
ได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่  
จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทาง  
สาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัย ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและ  
ให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นๆ นักศึกษา  
จะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิศวกรรมนท์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0 2503 2870

โทรสาร 0 2503 3566 - 7

**ประวัติผู้วิจัย**

<b>ชื่อ</b>	นายคำนึ่ง แก้วอนันต์
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	22 พฤษภาคม 2507
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอวัฒนานคร จังหวัดสระแก้ว
<b>ประวัติการศึกษา</b>	ค.บ. (พลศึกษา) วิทยาลัยครูระยอง พ.ศ. 2530
<b>สถานที่ทำงาน</b>	โรงเรียนบ้านเขาหิน อำเภอคลองหาด จังหวัดสระแก้ว
<b>ตำแหน่ง</b>	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเขาหิน